

# جواز سفر اليابان

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات  
وقواعد السلوك اليابانية



دين انجل  
كين موراكامي

مجموعة النيل العربية



# جواز سفر اليابان

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات  
وقواعد السلوك اليابانية

تأليف

دين إنجل  
كين موراكامي

ترجمة

شويكارزكي



مجموعة النيل العربية

English Edition Copyrights : حقوق الطبعة الإنجليزية :



**WORLD TRADE PRESS\***

Professional Books for International Trade

**Passport to the world services "Passport Japan",**

**developed by world trade press , Novato,**

**California , USA,**

**Copyright © 2000 by world trade press.**

**All Rights Reserved.**

**ISBN. 1-885073-17-8**

### حقوق الطبعة العربية :

اسم السلسلة : سلسلة جواز سفر

اسم الكتاب : اليابان

تأليف : دين إنجل - كين موراكامي

رقم الإيداع : 2001/9549

الترقيم الدولي : 4 - 44 - 5919 - 977

الطبعة : الأولى

سنة النشر : 2001

الناشر : مجموعة النيل العربية

العنوان : ص.ب : 4051 الحي السابع

مدينة نصر - القاهرة / ج.م.ع

التليفون : 00202/2602938

الفاكس : 00202/2602938



### • حقوق النشر •

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته  
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة  
سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا  
بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقوماً .

## المحتويات

ص

### نظرة شاملة

- 5 1- المعاملات التجارية عبر الثقافات
- 10 -نظرة سريعة على اليابان
- 12 2- حقائق عن اليابان
- 18 3- اليابانيون
- 32 4- أنماط ثقافية
- 37 5- الاختلافات الإقليمية

### محيط العمل

- 39 6- الحكومة والمعاملات التجارية
- 44 7- محيط العمل
- 54 8- النساء في مجال الأعمال
- 59 9- إقامة العلاقات
- 66 10- استراتيجيات من أجل النجاح
- 71 11- الوقت
- 75 12- اجتماعات العمل
- 83 13- التفاوض مع اليابانيين
- 93 14- أعمال خارجة عن القانون

### العادات وقواعد السلوك

- 98 15- الأسماء والتحيات
- 103 16- أساليب الاتصال

109 17- العادات

117 18- الملابس والمظهر الخارجي

119 19- قراءة عن اليابانيين

122 20- وسائل الترفيه

135 21- المناسبات الاجتماعية

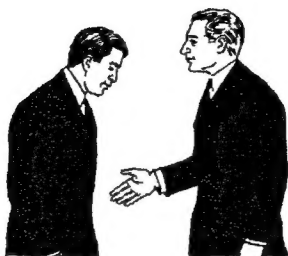
### معلومات إضافية

144 22- جُمْلُ يابانية ثابتة

145 23- المراسلات

147 24- أرقام هاتفية هامة ومفيدة

149 25- كتب وعناوين شبكات الانترنت .



## المعاملات التجارية عبر الثقافات

1

### نظرة عالمية

شهد العقد الأخير تخفيضاً ملحوظاً على القيود التجارية ، وعوالة الأسواق ، ونمو متفجر في التجارة العالمية . وأصبح عالم الأعمال أكثر توافقاً مع بعضه البعض ، مما أدى إلى خلق تحديات جديدة وفرص مثيرة جديدة .

أنت في حاجة إلى تفهم المجالات التي يعمل بها نظرائك الأجانب ، عند محاولتك إدارة معاملات تجارية في الخارج . ومن الطبيعي أنك لن تفهم على الإطلاق ثقافة أكثر من ثقافتك - فاللغة ليست هي الشيء الوحيد المختلف ، ولكن المضمون التاريخي والثقافي الذي يعمل من خلاله الجميع عادة ما يتعرض لسوء الفهم من جانب الأجانب . ولكن بعض المعلومات البسيطة تمكنك من خلق

علاقات أكثر قرباً ونجاحاً مع زملائك في العمل .. كما أن تعاملاتك الدولية ستكون أكثر متعة نتيجة لهذه العلاقات الجيدة .

### فكر عالمياً ، وتصرف محلياً

بالرغم من أن العمليات التجارية أصبحت أكثر عالمية، إلا أن التقاليد القومية والمحلية ، والأوضاع والمعتقدات مازالت متنوعة ومتغيرة . إن قدرة كل فرد على الفهم - لكل ما نراه ، ونسمعه ، ونتذوقه ، ونلمسه، ونشمه - يتم تصفيته من خلال مجموعة معينة من المعتقدات والافتراضات .

عندما تدرك أن خلفيتك الثقافية تلون مفهومك عن العالم ، يمكنك أن تقدر أن رفيقك الأجنبي قد يكون له مفهوم مختلف تماماً ، وأنه أو أنها قد يستخدم أسلوباً مختلفاً تماماً وطريقاً غير متوقع .

فعلى سبيل المثال ، عندما يتجه الغربيون إلى تقدير القيمة الفردية للتفكير والعمل ، فإن الثقافات الشرقية تقدر التناسق والتناغم في الهدف . وبينما يكون التركيز الأول للرجل الإنجليزي هو وضع نهاية للعمل الموجود أمامه ، فإن الصيني من هونج كونج سوف يركز أولاً



على إقامة علاقة شخصية . ويستمتع سكان أمريكا الشمالية بالإطراء العلني ، ولكنه مصدر للإحراج وعدم الراحة بالنسبة لليابانيين . والفشل في إدراك هذه الاختلافات المتأصلة سيؤدي إلى مفهومات خاطئة وردود فعل غير مناسبة ، والتي يمكن أن تضع حداً لهذه العلاقة في مجال العمل .

### مفتاح عبر الثقافات

إن التفهم الثقافي الشامل سيعطيك الفرصة لإدراك أهمية التلميحات والاتجاهات الخفية والتي يمكن أن يكون لها تأثير فعال على نتيجة معاملتك . وعلى سبيل المثال ، فالسكوت على مائدة المفاوضات يمكن أن يعني العديد من الأمور المختلفة . ففي اليابان ، قد يعني السكوت والصمت أن نظريك يفكر بجدية فيما قلته ، أو أن تكون مجرد خدعة مساومة . ولكن هذا الصمت عادة ما يشير إلى الكثير من عدم الارتياح والتعاسة حول مسيرة الأمور .

إن الوصول إلى فهم شامل لشعب ما قد يحتاج إلى عدة سنوات من العيش ومن العمل بينهم - وأحياناً حتى هذه الفترة قد تكون غير كافية .

## مقارنة القيم عبر الثقافات

ثقافة أخرى	القيم الثقافية
تقدر التقاليد والعادات	تقدر التغيير
تفضل أسلوب معين في الاتصال	تفضل أسلوب معين في الاتصال
تقدر حل المشكلات بأسلوب تحليلي وتخطيطي	تقدر حل المشكلات بأسلوب تحليلي وتخطيطي
تؤكد على الأداء الفردي	تؤكد على الأداء الفردي
تؤكد على الأداء الجماعي	تؤكد على الأداء الفردي
تعتبر المضمون والاتصال غير الشفهي أكثر أهمية	تعتبر الاتصال الشفهي أكثر أهمية
تركز على العلاقات والمعالجة	تركز على الأداء وعلى المنتج
تؤكد على التناسق والإجماع	تؤكد على تشجيع الاختلاف في الرأي
تؤكد على التعاون	تؤكد على المنافسة
تفضل الأسلوب الرسمي	تفضل الأسلوب غير الرسمي
تشدد على ضرورة الالتزام بالجدول الزمنية	تتسم بالمرونة تجاه الجدول الزمنية

ورغمًا عن ذلك ، يمكنك زيادة فرصك لتحقيق علاقات متناسقة ومفيدة عن طريق معرفة بعض الأشياء عن وجهة نظر زميلك ، وتعديل سلوكك طبقاً لذلك .

## النجاح في تدبير أمورك

إن أي شخص سافر إلى دولة أخرى قد واجه

بالتأكيد لحظة أو لحظتين من الإحراج بسبب الفهم الخاطئ للثقافات . وهذه اللحظات ، إلى حد ما ، لا يمكن تجنبها ويمكن أن تشير ضحك الجانبين . ولكن في مجال العمل ، عليك أن تبذل قصارى جهدك لتجنب مثل هذه المواقف .

عندما تتصادم الثقافات ، والتي تحدث لا محالة ، فيمكن تقليل الضرر إلى حد كبير عن طريق معرفة وتفهم وتقدير سبب هذا التصادم .

#### جواز سفر لليابان

إن هذا الكتاب سيقدمك إلى ثقافة الأعمال في اليابان ، ويقدم لك بعض البصيرة داخل هذه الدولة وشعبها ، ويساعدك على تفهم كيف تختلف التقاليد المحلية ، وقواعد السلوك ، والقيم وأساليب الاتصال ، عن مثيلاتها ببلدك .

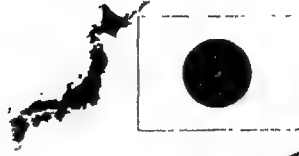
ولكن هذا مجرد بداية . فالنجاح يتحقق من التعلم المتواصل من خلال الكتب والخبرة الشخصية . وهذه المعرفة ستسهل كلا من أعمالك واتصالاتك الاجتماعية ، وتجعلها أكثر متعة لكل من يشارك في هذه الأمور .

## نظرة سريعة على اليابان

الاسم الرسمي	نيبون Nippon (نيهون Nihon)
مساحة الأرض	377,835 كيلو متر مربع
العاصمة وأكبر المدن	طوكيو الكبرى ، 12 مليون
الارتفاع	أعلى منطقة — جبل فوجي 3.776 متر أكثر المناطق انخفاضاً — مستوى البحر على طول الشاطئ
السكان	
التعداد (عام 1995)	125,506,492
الكثافة	332 شخصاً في كل كيلو متر مربع
التوزيع عام (1994)	77% في الحضر ، 23% في الريف
النمو السنوي (1995)	32%.
اللغة الرسمية	اليابانية
أهم الأديان	البوذية والشنتو
الاقتصاد (عام 1994)	20,200 دولار أمريكي للفرد
إجمالي الناتج القومي	2.5274 تريليون دولار أمريكي
التجارة الخارجية	الواردات 274.3 بليون دولار أمريكي الصادرات 395.5 بليون دولار أمريكي الفائض 121.2 بليون دولار أمريكي
أهم الشركاء في التجارة	جنوب شرق آسيا 29.7% الولايات المتحدة الأمريكية 26.5% أوروبا الغربية 16.7% الصين 6.6%
العملة المتداولة (1995)	105.2 ين = دولار أمريكي
التعليم والصحة	
نسبة التعليم (1995)	99%
الجامعات (1993)	534

أسرة المستشفيات	سرير لكل 448 شخص
(1991)	
الأطباء (1989)	طبيب لكل 2,095 شخص
متوسط العمر (1995)	النساء 82.4 سنة
	الرجال 78.6 سنة
الوفيات بين الأطفال	4.3 لكل 1,000 مولود حي
(1995)	

# اليابان



## حقائق عن اليابان



تتكون اليابان من أكثر من 3000 جزيرة تمتد من الشمال الشرقي إلى الجنوب الغربي في آسيا الشرقية بين المحيط الباسيفيكي وبحر اليابان . وتمثل أربع جزر كبرى (هونشو ، هوكايدو ، شيكوكو ، وكيوشو) 98 في المائة من المساحة الكلية . وهي موطن لمعظم سكان اليابان تقريباً . وبالرغم من أن إجمالي مساحة أرض اليابان أكبر قليلاً من ألمانيا ، إلا أن 125 مليون مواطن يعيشون على 16% من الأرض .

بحلول عام 1700 ، كانت إيدو Edo (وهي الآن مدينة طوكيو) أكبر مدن العالم ، والآن أصبح تعداد سكانها يقدر بحوالي ثمانية ملايين . فالمنطقة التي تطوق طوكيو - أوساكا - ناجويا ، هي موطن 45 في المائة من تعداد السكان . وفوق كل ذلك فإن 80 في المائة من اليابانيين

يعيشون في المناطق الحضرية .

ويتكون الشعب الياباني من 99.4 في المائة من اليابانيين ويمثل الكوريون معظم الـ 0.6 في المائة المتبقية .  
إن الغالبية العظمى من اليابانيين (84 في المائة) تحتفل بكلا من طقوس الشتاء والبوذيين ؛ وحوالي 2 في المائة يدينون بالمسيحية .

### المناخ

تتمد اليابان على مدى 3000 كيلو متر (1,875 ميلاً) من جزيرة سخالين Sakhalin Island في الشمال إلى جزيرة ساكيشيما Sakishima جنوب غربي أو كيناوا - وهي تعادل المسافة بين اشبيلية Seville وستوكهولم ، أو بين ولاية مين وميامي . إن ذلك الامتداد الطولي ، الذي يعززه سلسلة من الجبال شديدة الانحدار والتي تشغل 80 في المائة من هذه المنطقة ، وتخلق جواً يمتد في سلسلة من المناخ الذي يتراوح بين مناخ جنوب القطب الشمالي (في هوكايدو) ، إلى مناخ جنوب الخط الاستوائي (في أو كيناوا) ، ومناخ معتدل إلى حد كبير بين منطقة الشمال والجنوب .

إن جزءاً كبيراً من جزيرة "هونشو" "Honshu" تتمتع بجو مشمس خلال موسم الشتاء . ودرجات الحرارة في طوكيو في شهر يناير تماثل درجات الحرارة في لندن أو

واشنطن العاصمة . حيث يبدأ الثلج في الذوبان ، كما أن الشتاء في كلا من جزيرة شيكوكو "Shikoku" وجزيرة كيوشو "Kyushu" معتدل نسبياً ، بينما يتسم الجو في هوكايدو "Hokkaido" وشمالي هونشو بشتاء قاس مع سقوط الكثير من الثلج .

أما مواسم الصيف فهي رطبة ، وممطرة ، ودافئة على امتداد الجزر . وتتراوح درجات الحرارة العالية من 31 درجة مئوية (80 فهرنهايت) وأحياناً تصل إلى 35 درجة مئوية (95 فهرنهايت) - مثل مناخ وسط أوروبا .

تقع اليابان في طريق أعاصير الباسيفيك الصيفية ، ولذلك يجب أن نأخذ تحذيرات الراديو والتليفزيون مأخذ الجد . أما في باقي منطقة شرق آسيا ، فإن الربيع والخريف من المواسم اللطيفة غير العاصفة مع وجود أيام حارة ، وليالي باردة مع نسيم منعش .

### ساعات العمل

تتمد ساعات العمل العادية من التاسعة صباحاً وحتى الخامسة مساءً . ومن يوم الاثنين حتى يوم الجمعة (توجد راحة غداء من الساعة 12 إلى الواحدة ظهراً) . وتمتد ساعات العمل من الساعة التاسعة صباحاً إلى الثانية عشر ظهراً كل يوم سبت ويوم أحد . وتفتح البنوك من



الساعة التاسعة صباحاً وحتى الثالثة مساءً على طول أيام الأسبوع . كما تفتح المحلات والسوبر ماركت من الساعة العاشرة صباحاً وحتى الساعة الثامنة مساءً ، ولكن المحلات الكبيرة عادة ما تغلق أبوابها في الساعة السابعة مساءً . وهناك العديد من المحلات الكبرى تغلق أبوابها يوم الأربعاء أو الخميس ولكنها تظل مفتوحة يومي السبت والأحد .

### الإجازات القومية

رأس السنة *	من 1 - 3 يناير
يوم كبار السن *	15 يناير
اليوم القومي لتأسيس اليابان *	11 فبراير
الاعتدال الربيعي	حوالي 21 مارس
(اعتدال الليل والنهار) *	
الأسبوع الذهبي	29 أبريل - 5 مايو
يوم الدستور	3 مايو
يوم الأطفال *	5 مايو
عيد الأوبون Obon	من 13 - 16 أغسطس
(احتفال الأرواح)	
يوم احترام المسنين *	15 سبتمبر

الاعتدال الخريفي *	عادة ما يكون
	في 23 سبتمبر
يوم الصحة والرياضة *	10 أكتوبر
يوم الثقافة *	3 نوفمبر
عيد العمال وعيد والشكر *	23 نوفمبر
يوم مولد الإمبراطور *	23 ديسمبر
الكريسماس	25 ديسمبر
الأوشو - جاتسو	27 ديسمبر

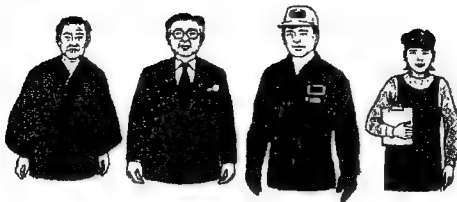
Osho - Gatsu

## \* إجازات مدفوعة الأجر

من الصعوبة بمكان إيجاز أية أعمال خلال معظم الإجازات الرسمية . وحتى مع ذهاب الكثيرين من رجال الأعمال إلى مكاتبهم أثناء هذه العطلات ، عليك ألا تتوقع أن تصل إلى أية قرارات أثناءها . ونظراً لأن المكاتب اليابانية عادة ما تأخذ قراراتها كمجموعة فإن جميع الأعضاء يجب أن يكونوا حاضرين قبل الانتهاء من اتخاذ أي قرار .

كما يجب ألا تأخذ عطلة خلال هذه الأوقات . فبما أن العطلات في اليابان عادة ما تكون شديدة الازدحام أثناء الإجازات ، وبوجه خاص خلال

"الأسبوع الذهبي Golden Week"، حيث من المعتاد أن تجد المرور وقد توقف تماماً على مسافة 100 كيلو متر . وضع في اعتبارك أن الطائرات التي تغادر اليابان إلى الأماكن المعتادة في أعالي البحار مثل كوريا وهاواي تكون محجوزة مسبقاً بعام تقريباً .



## اليابانيون



### اللغة

امتزجت العديد من العوامل لتجعل من اللغة اليابانية لغة محلية أكثر منها لغة عالمية . وهذه العوامل تشمل البعد اللغوي لليابانية عن اللغات الأخرى الهامة ، والتعقيد المدهش في أسلوب كتابتها (فالقراءة والتعليم الأساسي للغة اليابانية يتطلب المعرفة الكاملة لاثني من حروف الهجاء اللغوية ، أي ما يقرب من 2000 حرف مرسوم ، بالإضافة إلى الحروف الرومانية) . بجانب العدد القليل نسبياً للمتحدثين من غير اليابانيين والذين برعوا في التحدث باليابانية . (في أثناء الاستعمار الأمريكي لليابان ، أمر الجنرال دوجلاس ماك آرثر بتخفيض عدد الحروف إلى النصف حتى تصبح اليابانية أكثر سهولة للاستيعاب بالنسبة للفلاحين) .

تتسم معظم اللهجات للذين يتحدثون باليابانية بأنها واضحة ومفهومة ، بجانب أن لهجة طوكيو تمثل اللهجة المعيارية والقياسية في الكتب الدراسية ، ووسائل الإعلام، وفي مجال الأعمال .

وتطبق اللغة اليابانية العديد من حروف الكتابة الصينية ، مما أدى إلى أن اليابانيين والصينيين يمكنهما فهم كتابة بعضهم البعض ، بالرغم من أنهم ، عموماً ، لا يستطيعون فهم اللغة الأخرى التي يتحدثون بها .

وبالرغم من أن اليابانية قد امتصت عشرات الألوف من الكلمات الأجنبية (وأغلبها من اللغة الإنجليزية) إلا أنها تحمل معاني مختلفة تماماً وأسلوب هجائي مختلف أيضاً . فعلى سبيل المثال ، كلمة هاندورو Handoru ، أنت من الكلمة الإنجليزية Handle بمسك (ولكنها تعني عجلة القيادة steering wheel) .

من المعروف أن اليابانيين شعب شديد الشغف والنهم بالقراءة . ونسبة قراء الجرائد تمثل أعلى نسبة بالنسبة للفرد في العالم الصناعي ، وهي ضعف المعدلات في الولايات المتحدة . وربما من أكثر الجوانب إثارة في شهية القراءة عند اليابانيين هي الزيادة والتكاثر في أعداد الكتب الهزلية ؛ حيث يتم بيع حوالي مليار عدد سنوياً .

وتمتد موضوعات هذه الكتب من القصص حول بورصة طوكيو وحتى أساطير الساموراي samurai وكتب المعرى والجنس التي تفتقر إلى الذوق السليم . وليس من المستغرب أن ترى طلبة المدارس ورجال الأعمال من متوسطي العمر يقرأون هذه الكتب في رحلاتهم الصباحية واليومية إلى العمل أو إلى المدرسة .

إن النجاح الاقتصادي الكوني لليابان بجانب التقدمات الخطيرة في وسائل الاتصالات في جميع أنحاء العالم ، ووسائل الإعلام قد أدت إلى تركيز جديد على ضرورة تعلم اللغة الإنجليزية . ولكن مازال ، كقاعدة عامة ، أن الشباب من اليابانيين هم الذين يستطيعون التحدث بالإنجليزية . ولا تدهش ، إذا نسوا فجأة مهاراتهم اللغوية الغريبة في حضور كبار السن أو اليابانيين القدامى . لأن إظهار التفوق في المعرفة في هذه الظروف يُعد سلوكاً يبعد عن التواضع وغير محترم .

### الذات ، الجماعة والسلطة

لقد خلفت حقبة الإقطاع في اليابان علامة على الثقافة يصعب إزالتها ، ومنذ ذلك الحين ، فإن الهوية اليابانية ، والشرف ، وفي بعض الأحيان ، القدرة على البقاء يعتمد على العضوية في (والحماية عن طريق)

الجماعات المحلية التي ينتمي إليها الشعب . والآن ، يرى اليابانيون أنفسهم في قيمة الأسرة ، والقرية ، والدين ، والجامعة ، والشركة ، والمشاعر العرقية ... الخ .

إن ارتباطهم يعد جزءاً من الجماعة (واعتمادهم على الجماعة) وإشارة إلى النضوج . فبدون الانتساب إلى جماعة ما ، يشعر الياباني بضعف شديد ، وقد يجد صعوبة في التأقلم . فالذئاب المنعزلة (ippiki ookami) هي أنواع تسودها الأنانية ولا يمكن الوثوق بها . وهذا عكس الثقافة الغربية ، حيث يرتبط النضج بالاستقلالية والفردية .

إن سلوك الجماعة يتم تقويته في كلا من الفصل الدراسي وفي المجتمع ككل . وبينما يتمتع طلبة الجامعات ببعض الحرية ، إلا أن المؤسسات المزدوجة في الشركات والزواج يسحق إلى حد كبير معظم مشاعر الفردية المتبقية . فالجملة اليابانية المعروفة التي تقول : "derukuriwautareru" ، تعني "أن الظفر الذي يبرز إلى الخارج سيطرق بالمطرقة" . ومن الملاحظ أن المراهقين اليابانيين يسلكون الآن سلوكاً أكثر استقلالية من ذويهم . ولكن معظمهم أيضاً يختارون التعبير عن فرديتهم في مجموعات (أنظر الملاحظة حول النزعة الحالية الخاصة

(بالشعر في لون الشاي) الموجودة بالفصل (18) .

إن مركز الشخص داخل المجموعة هو أيضاً شديد الأهمية . ونادراً ما يقيم الأفراد علاقة تقوم على المساواة . فإذا كان الشخص أكبر سناً (وهنا تكمن السلطة) أو أن الشخص أكثر سلطة في التدرج الهرمي في مجال العمل، أو يتمتع بمستوى أعلى من التعليم أو المكانة الاجتماعية ، فهذا يعطيه الحق في أن يعامله الآخرون باحترام طبقاً لهذه المكانة ، بغض النظر عن مواهبه وقدراته . إن هذا الاعتراف بالمكانة واضحاً أيضاً في اللغة اليابانية ، حيث يستخدم الشخص مفردات مختلفة اعتماداً على مكانة الشخص بالنسبة للشخص الذي يخاطبه .

ويمكن ملاحظة ذلك في الأماكن العامة . فعندما يتقابل شخصان لأول مرة ، قد ينحني أحدهما انحناءة كبيرة ويقدم نفسه بأسلوب مهذب ، ولكن بتلميحة بسيطة من الشخص الآخر (على سبيل المثال ، رؤية لقب معين على بطاقة العمل أو سماع سلوك في الكلام) ، قد تدفعه إلى البدء في انحناءة أكبر وغط في الكلام أكثر تواضعاً . وبالنسبة لغير الياباني ، فما يبدو وكأنه كم من الانحناءات التي تدعو للسخرية ما هو إلا تدريب على معرفة مكانة الشخص .



### غياب الخصوصية

إن ممارسة التبعة لمتطلبات المجموعات ، بجانب الكثافة السكانية العالية ، قد أدت إلى غياب الخصوصية الفردية . وفي الواقع ، فإن اللغة اليابانية لا يوجد بها كلمة تعني «الخصوصية» .

لقد تعلم اليابانيون على العيش وكأن كل من حولهم لا وجود لهم . فالجدران الورقية تكون أحياناً مانعة للصوت ، والجيران القريبة من بعضهم البعض يركزون على حدائقهم شديدة الصغر ، مع تجاهلهم تقارب الآخرين منهم . فالياباني لا يحبي شخص آخر يعرفه من قبل ، إلا إذا اضطرته الظروف في أن ينحشر معه وجهاً لوجه في سيارة في نفق . وبالتالي ، فإن الغرباء لا وجود لهم . وأسرع طريقة لأي شخص يحتاج إلى مساعدة في هذا الموقف أن يلتفت إلى أقرب شخص بجانبه والتحدث معه مباشرة . إن هذه المصادفات النادرة تنبه في الحال الشخص الآخر بأن هناك شيئاً غير عادي يحدث .

استطاع اليابانيون أن يجدوا حلاً للأزواج صغار السن الذين يعيشون مع عائلاتهم ، عن طريق تأسيس ما يطلق عليه "فندق الحب" "Love hotel" . ويوجد حوالي 35,000 من هذه الصروح ذات الذوق الراقي في جميع

أنحاء اليابان من ضمنها فندق كاندي بوكس Hotel Candy Box وقصر فرساي Palace Versaille ، و UFO والتي تعني "شيئ طائر غير معلوم الهوية" "unidentified flying object" (وهو مبنى على شكل طبق طائر ضخم يعج بالأضواء التي تليها ومضات من النور الباهر المتعاقب). ويتم الدخول عن طريق تغيير النقود بالمفاتيح عن طريق فتحة داخل شباك مغلق ، حتى لا توجد فرصة لأي التقاء حتى عن طريق العين . ويضع الضيوف سياراتهم في جراج لكل سيارة على حدة (والتي تخفي أرقام السيارات) . أما الديكور الداخلي فيزخر بالمرايا ، وأفلام الجنس والعازل الطبي .

وبينما يفهم ظاهرياً أن هذه الفنادق أنشئت بغرض إيجاد فرص للمتزوجين صغار السن ، إلا أن ساعات الذروة فيها تبدأ من الساعة 12 ظهراً والساعة الواحدة ظهراً ، ومن الساعة الخامسة مساءً إلى الساعة 7 مساءً - أي فترة الغداء وبعد العمل مباشرة . وعليك أن تفهم ما تشاء .

### احترام السن

يشعر الياباني بالكثير من الاحترام تجاه السن ، ويعتبر كل شخص أن الأكبر منه رقيقاً يتمتع بالحكمة . كما أن الخبرة عادة ما تكون أكثر تقديراً من المعرفة . وعلى سبيل

المثال ، قد يشعر الياباني بالدهشة من ذهاب الغربيين إلى أطباء صغار في السن بدلاً من الكبار المتخصصين لأنهم يعتقدون أن الصغار لديهم أحدث المعلومات .

إن كبار السن ، سواء في الأسرة أو في العمل ، يجب إطاعتهم والسير على خطاهم ، ليس فقط بناءً على تعاليم كونفوشيوس ولكن الأمر واضح في حد ذاته ، بأنهم أكثر حكمة وأكثر خبرة . وتحفل الحكومة اليابانية جماهيرياً ، من وقت لآخر ، بهذا السلوك الحضاري والثقافي عن طريق تكريم بعض الأفراد المختارين والتي يطلق عليهم (الكنوز الحية) "Living Treasures" - من الرجال والنساء الذين كرسوا حياتهم لتأكيد براعتهم في المهن اليدوية مثل صناعة السيوف ، وتصميم الأقمشة والمنسوجات القومية .

عند مقابلتك لأحد كبار السن اليابانيين ، يجب أن تظهر احترامك ، بغض النظر عن مكانة أو مضمون هذا الشخص الذي تقابله .

### كيف ينظر اليابانيون إلى أنفسهم

ينظر اليابانيون لأنفسهم وكأنهم شعب يهتم بالآخرين . وأن قرارات العمل تأخذ في اعتبارها المتطلبات الشخصية لزملائهم وموظفيهم .

إن التناغم والتناسق له الأسبقية والأولوية أكثر من الرغبات الفردية . وبالتالي فإن اليابانيين يقدرّون إمكانية الحفاظ على واجهة خارجية من السلام والانسجام حتى وإن كان الوضع الحقيقي يفترق هذين العنصرين . ومن النادر أن يتعدوا على المناصب ، وبالتأكيد لا يفعلون ذلك مطلقاً مع الأجانب والغرباء .

### الأجانب

إن الكلمة اليابانية التي تعني "الأجانب" هي galjin (وهي تعني حرفياً "أشخاص من الخارج") ومهما استطعت أن تقيم علاقة حميمة مع زميل أو صديق ياباني، فمن النادر أنك ستنسى لفترة طويلة بأنك مازلت غريباً وأجنبياً . وبالتأكيد ، فإن الياباني لن ينسى مطلقاً أنك مازلت غريباً . ومهما كان كم الحب أو الاحترام لليابان أو طول الفترة التي قضيتها هناك ، فإنها لن تغير من الأمر شيئاً . وينظر اليابانيون للمغترب الياباني أولاً كشخص أجنبي ، ثم يعتبرونه رجل أعمال ، وبعد ذلك فقط ، يمكن أن يعتبرونه صديق .

وينطبق هذا الموقف أيضاً على مواطني أينو Ainu (وهم شعب فطري يتميز بطول اللحية والذين يعيش أساساً على الجزيرة الشمالية هوكايدو) ، والذين

يعتبرونهم من ذوي (البشرة الداكنة) وأقل مكانة من اليابانيين . وبالرغم من أن الثقافة الكورية موازية للثقافة اليابانية في العديد من الطرق ، إلا أن الكوريين غالباً ما يقابلون بالازدراء في الكثير من أنحاء العالم . ومن المثير أن كلا الطرفين - الكوري والياباني - ينظر إلى الآخر وكأنه أخط شكل من أشكال البشر على الأرض . والكوريون الذين عاشت عائلاتهم في اليابان لأجيال متتالية يعانون تلقائياً من التفرقة ، بغض النظر عن مدى لجاحهم ، ومن الصعوبة بمكان أن يصبح أحد منهم مواطناً يابانياً .

ينظر معظم اليابانيون إلى الأجانب من الدول الغربية بزعج من الخوف ، والرغبة ، والإعجاب ، والنفور . ونظراً لأن هذه المشاعر المتناقضة والمشوشة ضارة بالعلاقات المتناغمة ، فإن الكثيرين من اليابانيين يتجنبون تماماً العلاقات الحميمة مع الأجانب . إن أفضل حل يمكن أن تقوم به هو قضاء الوقت مع نظيرك الياباني في طرح الأسئلة ، والتركيز - على قدر الإمكان - على التشابه ، والمشاركة في الثقافة . لقد استمر اليابانيون وقتاً طويلاً في تعلم الثقافة واللغة الغربية ، ولسد الفجوة ، تحتاج الشعوب الغير يابانية إلى رد هذه المجاملة .

### المعتقدات تجاه الشعوب الغربية

فيما يلي بعض الملاحظات العامة لليابانيين تجاه الشعوب الغربية :

— ينشأون نشأة منعمة وغنية ، وينقصهم الخشونة التي يولدها الفقر والحرمان .

— بالرغم من أنهم شعوب خلقة إلا أنهم لا يعملون جيداً كفريق .

— يتسمون بالنشاط ولكن ينقصهم الصبر .

— يقيمون الصداقات بسرعة ؛ ولكن تعبیرهم عن الصداقة دائماً يفتقد الإخلاص .

— أنانيون ولا يقدرّون الثقافات المختلفة ولا كيفية إنجاز الأعمال .

— يهتم رجال الأعمال الغربيين بالمنتجات أكثر من اهتمامهم بزملائهم وموظفيهم .

نظراً لأن المنتجات الفرنسية تحظى بإعجاب واسع في اليابان وذلك منذ عشرات السنين ، وبالتالي فإنهم ينظرون باحترام إلى الفرنسيين . ولكن الألمان يحظون بوجه خاص بالاحترام كمزلاء في الأعمال التجارية، لأن تقديرهم للوقت والدقة والكفاءة ينظر إليه وكأنه انعكاس للقيم اليابانية .

إن تناقض المشاعر من جانب اليابانيين تجاه الأجانب تمثل عائقاً غير رسمي للتجارة الحقيقية للأجانب الذين يرغبون في دخول السوق الياباني . ولكن يمكن التغلب على ذلك عن طريق فهم القيم والتوقعات اليابانية . فالأجنبي الذي لديه رغبة مخصصة للعمل في اليابان ، والذي يستطيع التأقلم مع الثقافة والحضارة اليابانية والذي يتمتع بالكثير من الصبر ، سوف ينجح بالطبع في تحقيق أهدافه .

### كيف تنظر الشعوب الأخرى إلى اليابانيين

بعد ضرب بيرل هاربر بالقنابل وأهوال الحرب العالمية الثانية ، فإن جزءاً كبيراً من الغرب ينظر إلى اليابانيين كشعب بارد ، وحذر ، ومبالغ في حماسه لقوميته . أما جيرانهم على حافة الباسيفيك "Pacific Rim" ، على جانبي الشاطئ فينظرون إليهم ببساطة كشعوب همجية . تعلم العديد من الكوريين الذين كانوا أحياء أثناء الاحتلال الياباني ، اللغة اليابانية ، ولكنهم يفضلون اليوم الموت جوعاً عن التكلم بهذه اللغة . أما الاستثناء الغريب لذلك فهو تايوان (والتي سميت فورموزا فيما بعد) حيث حظى الغزاة من اليابانيين بالإعجاب لخلعهم الصينيين من السلطة والقوة .

وعادة ، ينظر إلى اليابانيين كشعب قادر على التقليد أو تحسين التقنيات الموجودة ولكنه لا يملك القدرة على خلق شئ جديد . ويرجع ذلك دائماً إلى نظامهم التعليمي القائم على الصم . وبالرغم من ذلك ، ومع استمرار اليابانيين في الدفاع عن براعتهم الاقتصادية ومشاركتهم في فرض السلام العالمي والبرامج الإنسانية ، فقد أثبتت العديد من هذه الأنماط فشلها .

مازال ينظر إلى اليابانيين بوجه عام على أنهم كتومين ومتماسكين مثل القبائل ، كما أن هناك شعور سائد بأنهم وضعوا عائقاً غير عادل للأجانب الذين يرغبون في إقامة مشروعات تجارية في بلادهم .

أما اليابانيون كمضيفين فلهم سمعة وشهرة محفورة في الأذهان عن أدبهم ولطفهم وخدمتهم الممتازة للعملاء . والفرد الياباني غالباً ما يكون شديد الأدب . وعلى استعداد للخروج بعيداً عن مساره لتقديم العون والمساعدة .

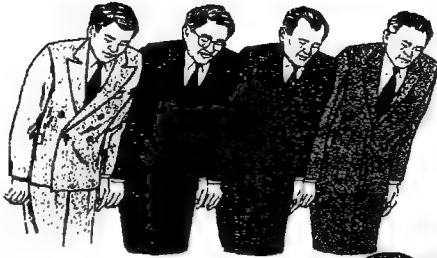
### الهوية القومية والكرامة

إن هذه الدولة القائمة على الجزر ولا يسكنها إلا القليل من المهاجرين على مدى التاريخ المسجل ، تطورت لتصبح أحد أكثر الدول المتناسقة ثقافياً

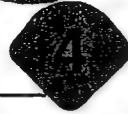


وحضارياً في العالم . ونتيجة لذلك فإن اليابانيين من النادر أن يعيروا انتباههم إلى من هو الياباني ومن هو غير الياباني . فإن معتقداتهم الثقافية الغارقة في القدم عكست قيمة عالية للتعاون ، والنظام ، والتحكم في الذات ، والتناغم والتناسق . وهذه القيم عززت من هويتهم القومية ، والجنسية والعرقية . وبالرغم من أنهم استوردوا أساساً نظامهم الكتابي ، وبنائهم السياسي القديم ، والعادات الكونفوشيوسية والبوذية من الصين في القرن السادس ، إلا أنهم استطاعوا أن يجعلوا أنفسهم "يابانيين" .

وبالرغم من سمعة اليابانيين بعد الحرب والمعروفة برقتهم تجاه الزائرين الأجانب (وخاصة من الدول الغربية) ، إلا أنه من المستحيل فعلياً أن "يصبح" الأجنبي يابانياً . فالشخص إما أن يكون ياباني أو أجنبي ، ومهما كان كم الدراسة أو الوقت أو المجهود فإنه لن يغير من الأمر شيئاً . ويمكن أن يصبح هذا الموقف بالنسبة للمستوطنين منذ زمن طويل في اليابان ، مصدراً للإحباط وخيبة الأمل .



## أنماط ثقافية



إن مفاهيم الزائر عن اليابان واليابانيين قد يقوم على أساس التجربة الشخصية ، أو ما قاله الآخرون أو على الأنماط السائدة لليابانيين . وهذه المفاهيم قد تصبغ بالفعل كلا من علاقاتك الاجتماعية والعملية . والمفاهيم التي قامت بناءً على تجربة شخصية أو بحث حقيقي قد تكون مفيدة بالفعل . والمعلومات القديمة أو الغير دقيقة ستخلق العديد من العوائق .

وبالرغم من أن الأنماط متنوعة إلا أن بعضها شائع .

### تسلط فكرة العمل

يكرس اليابانيون حياتهم من أجل العمل ومن أجل

شركتهم .

استطاع اليابانيون ، في واقع الأمر ، أن يعيدوا بناء

اقتصادهم الممزق بعد الحرب العالمية الثانية في فترة قصيرة تدعو للدهشة عن طريق تكريس اليابان بالكامل تقريباً للإنتاج الصناعي . وكان المطلوب من العاملين الاستمرار في العمل لساعات طويلة ولمدة ست أو سبع أيام في الأسبوع .

وخلال العقد الأخير من القرن العشرين ، تم تخفيض ساعات العمل واستمتع معظم العاملين بيوم ونصف يوم على الأقل كمعطلة أسبوعية . ولكن من الصعب على العادات اليابانية أن تموت . ويعتقد العديد من المديرين التنفيذيين في اليابان أن الحصول على إجازات يظهر عدم الإخلاص لكلا من شركائهم وأقرانهم . ولكن الإجازات لمدة تزيد عن أسبوع من النادر جداً حدوثها . ولم يحدث على الإطلاق أن أخذ شخص في الإدارة كل حصته من الإجازة المخصصة له . وقد ذهبت عدة شركات إلى أبعد مدى وجعلت من الإجازات أمراً إجبارياً مع منع الوقت الإضافي في يوم من أيام الأسبوع . وبعد سنوات من العمل الشاق المتواصل أصبحت أحد أكثر الأزمات شيوعاً بالنسبة للمديرين التنفيذيين اليابانيين هي : "ماذا أفعل بوقت فراغي؟" أما بالنسبة للأزواج والزوجات الذين لا يستطيعون رؤية بعضهم

كثيراً لمدة سنوات ، أصبح "ضغط وقت الفراغ" هو السبب المحسوس لزيادة معدلات الطلاق في اليابان .

لقد أصبح قضاء الإجازات في الخارج من الأمور العادية. وانتشرت ملاعب الجولف ومنتجعات إجازات الأسبوع على طول ساحل اليابان وعلى الجبال .

وأصبحت لعبة التنس والبيسبول والتي يطلق عليها اليابانيون "belsu booru" من الألعاب الشعبية ، كما أصبح في اليابان منتجعات للتزلج أكثر مما هو موجود بالولايات المتحدة .

### الاهتقار إلى الفكر الخلاق

لقد شيد النمو الصناعي الياباني على أكتاف التقليد وتحسين التصميمات التي خلقها الآخرون ، ثم قاموا بإنتاجها بكفاءة أكثر من صناعتها الأصليين .

وقد يبدو الأمر حقيقياً إلى حد ما ، إلا أن أساليب الإنتاج وتنقية وتهذيب التصميمات المتداولة قد وصلت إلى مستويات يمكن أن يطلق عليها إبداعات . وخلال العقد الأخير أثبت اليابانيون للعالم أنهم قادة العالم في مجالات التقنية العالية ، والروبوت (الإنسان الآلي) والمستحضرات الصيدلانية ، وجودتها ، ونماذج الإنتاجية والإدارة التي يتم محاكاتها على مستوى العالم .

### الطاعة العمياء

يخضع اليابانيون لمفهوم الطاعة العمياء لكلا من التقاليد والسلطة .

إن الطاعة بالفعل ، هي جزء من الكنفوشيوسية والتي أثرت على كل مناحي الحياة اليابانية وأعطت دروساً في أنه من غير اللائق مساءلة السلطة أو القضاء على تناقض الجماعة . ولكن ، بدأ جيل جديد من اليابانيين في الوصول إلى السلطة . وعادة حصلوا على تعليمهم في الغرب ولا يترددون في الدفاع عن حقوقهم أو أن يعترضوا على تقاليدهم . وسوف يظهر تأثير أكثر وضوحاً عندما يبدأون في الدفاع عن حقوقهم وإثبات حقهم كمديرين .

### رواقيون وعقلانيون

إن اليابانيين ، ويوجه خاص ، الرجال ، رواقيون في طباعهم ولا ينزحون إلى العاطفة ويحكمون عقولهم .

إن شعورك بالانفعال والعاطفة ، وعرضها على الملأ أمران يختلفان تمام الاختلاف . يتعلم اليابانيون منذ نعومة أظافرهم في وضع قناع على عواطفهم ، وإخفاء خيبة آمالهم ، والامتناع عن الإفصاح عن غضبهم أو سعادتهم، وفوق كل هذا ، لا يجب البكاء علناً . (ودائماً

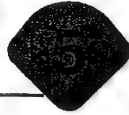
ما يقال للأطفال ماذا يجب وما لا يجب أن يفعلوه لأن الآخرين سيضحكون عليهم). إن الإفصاح عن العاطفة حتى أمام ياباني آخر يجذب انتباه غير ضروري وغير مرحب بهذا السلوك .

### المغالاة هي التعصب

**إن اليابانيين شديد التمسك ، في كلا من قوميتهم وفي مواقفهم تجاه النساء .**

يشعر اليابانيون بفخر كبير تجاه بلادهم وموروثاتهم وتقاليدهم . ولديهم نزعة للنظر بدونية على الأساليب الأجنبية . ولكن مع توسع المعاملات التجارية اليابانية ، وزيادة تأثيراتها في هذا المجال ، بدأوا في تقبل وحتى تقدير بعض مظاهر الثقافات الأجنبية .

لقد اضطر اليابانيون إلى مراجعة مواقفهم تجاه النساء (ومعاملتهم لهن) كرد فعل لارتفاع مستويات التعليم بين النساء اليابانيات وزيادة اشتراكهم في قوى العمل . ولذلك فإن السائحات والنساء في مجال الأعمال سيرون أدباً واهتماماً جماً - والذي يقرب أكثر من شهامة الفروسية ، ولا يتسم بالمغالاة في التعصب .



## الاختلافات الإقليمية

لا يوجد في اليابان إلا القليل من التباينات الإقليمية أكثر من الكثير من الدول الأخرى ، وذلك نتيجة التجانس بين سكانه . والتفرقة القائمة على الجنس ، أو العرق ، أو القبيلة ، أو الدين ، أو اللغة في معظم الأجزاء ، غير موجودة على الإطلاق . ولكن اليابانيون يفخرون بأكلاتهم الإقليمية المميزة ، وباحتفالاتهم ، وملابسهم ، وعاداتهم ، ومنتجاتهم .

إن إقليم كانساي Kansai (والذي يشمل أوساكا saka) يتمتع بأسلوبه الخاص في العمل ، فالأهالي هناك في منتهى الصلابة في الإعلان صراحة عن تفوقهم في الفطنة والذكاء عن اليابانيين . وخاصة الذين يعيشون في طوكيو . إن التحية التقليدية في أوساكا هي : «Mookarinakia» والتي تعني «هل تحقق أموالاً كثيرة؟» .

والعاصمة القديمة لـ كيوتو شهيرة باحتوائها على آلاف المعابد ، وموطناً لأحد المناطق المتبقية لبنات الجيشا «Geisha» . إن الملاحظات العادية يمكن أن تتركز على التناقض بين الخطوة السريعة والانعزالية في الوجود الحضري والحياة الريفية الأكثر التصاقاً بالتقاليد . ويقال أن المدن مثل طوكيو وأوساكا ليست هي اليابان «الحقيقية» . ولكن مع كانتو Kanto (منطقة طوكيو – يوكوهاما) ، وتشوبو Chubu (Nagoya) و عمر كانساي Kansai (منطقة أوساكا – كيوتو – كوب) تمثل حوالي 60 في المائة من سكان اليابان ، فيصبح من الصعب وصفهم بأنهم غير حقيقيين .





## الحكومة والمعاملات التجارية

إن الصلة المشتركة بين الحكومة اليابانية والمعاملات التجارية تعد أقوى الصلات في العالم . ومنذ الحرب العالمية الثانية ، دعت الحكومة إلى إعادة بناء الاقتصاد من خلال حوافز بنكية ومالية ، وإنشاء اتحادات مالية (كونسورتيوم Consortiums) وتوجيه إداري وأبحاث مدعمة . وبالرغم من أن اليابان تصرف بالفعل نسبة أكبر من إجمالي إنتاجها القومي (GDP) على البحث السابق ذكره أكثر من أي دولة أخرى في العالم ، إلا أن الحكومة قد عهدت على نفسها بزيادة هذا الرقم إلى الضعف .

### معوقات أمام التجارة والمنافسة

بالإضافة إلى خلق محيط يحث على ازدهار المعاملات التجارية فإن الحكومة دأبت على حماية المشروعات اليابانية من المنافسة الأجنبية عن طريق هذه

الممارسات الغير رسمية مثل التوزيع المقيد والاتفاقيات المرخص بها ، والضغط المالي على الموزعين وتجار التجزئة وإجراءات ومتطلبات تسجيل معقدة .

وبينما انتهت تقريباً المعوقات الرسمية على التجارة مثل التعريف الجمركية والتفرقة الواضحة ، فإن الأساس القوي والمتطور للاقتصاد الياباني يجعل الأمر صعباً للتنافس للقادمين الجدد . ولكن كالعادة فعندما تتم حماية اقتصاد شديد العلو تظهر الكفاءات والنجاحات المفاجئة - مثل بعض الشركات الجديدة كشركة آماوي Amway (سلع للمستهلكين) ، ودومينوز بيتيزا وستاربكس كوفي ، وكمبيوتر أبل .

### المثلث الحديدي

إن التحالفات بين الأعمال الكبرى والوزارات والسياسيين اليابانيين يشار إليها عادة بالمثلث الحديدي . إن هذه العلاقة الثلاثية كانت من المؤكد هي السبب في الهزائم التي ابتلى بها أخيراً الحزب الديمقراطي الليبرالي الذي دام طويلاً في الحكم . وحتى القريب العاجل فإن دعم حزب سياسي ومرشحيه - على شكل إسهامات ضخمة ، واتفاقيات غير رسمية بين الوكالة الحكومية وبين شركة معينة ، وبعض الاعتبار الخاصة لصدور تشريعات

موالية - كلها مظاهر شائعة "لإنجاز الأعمال التجارية".

إن أكثر الأعضاء سلطة وقوة في الحكومة اليابانية هم - على الأرجح - البيروقراطيين الموجودين بالإثنى عشر وزارة . وبينما كلمة "بيروقراطي" تعني في معظم الثقافات ، شخص مسئول ضيق الأفق ومعوق ، ولكن هذا المنصب يحظى بالتقدير والاحترام في اليابان . وهناك 2 في المائة من المراكز العليا في الأربع جامعات هم الذين يستطيعون الانضمام إلى إحدى الوزارات . وهؤلاء البيروقراطيون مكسبين ومجهدين بالأعمال ، ولا يحصلون إلا على مهايا ضعيفة ولكنهم في غابة القوة والسلطة ، وفي الكثير من الأحيان يستطيعون بسهولة التفوق على سلطة رئيس الوزراء والبرلمان أيضاً .

ولكن أكثر هذه الوزارات مركزاً وقوة هي وزارة المالية ، من خلال سيطرتها على ميزانية الحكومة ، وبلي ذلك وزارة التجارة الدولية والصناعة التي يعزى إليها دائماً التحكم في المعجزة الاقتصادية اليابانية (وتتسم العلاقة بين هاتين الوزارتين بالتوتر والمعارك الطاحنة) .

إن الأحداث الحالية الخاصة بلوائح البنوك اليابانية تركز الضوء على مظهرين من مظاهر البيروقراطية الحكومية المتعلقة بالأعمال والمعاملات التجارية .

**أولاً :** إن الوكالات الحكومية شديدة الضخامة والتعقيد حتى أنه من الصعوبة بمكان على من يعملون بها أن يفهموا ماذا يجري بداخل هذه الوكالات . فالحصول على التراخيص ، والتصاريح ، واستخراج الفيزات ، ودفع الرسوم هي أعمال لا يمكن اختراقها (أو على الأقل شديدة التكلفة ومضيعة للوقت) ، بالنسبة لمعظم الأجانب . والأمل الوحيد هو وجود حليف في الحكومة ، أو من الأفضل متخصص ياباني في شئون الأعمال الحكومية .

**ثانياً :** لا يفضل اليابانيون "نشر غسيلهم القذر" على الملأ . وكان يبدو هذا واضحاً في فشل واضعي اللوائح اليابانيين إلى الإعلان الفوري لنظرائهم من الحكومة الأمريكية عن المخالفات الخاصة بالعمليات الأمريكية في بنك دايبوا Daiwa Bank .

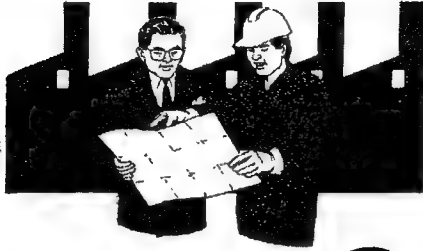
والحكمة التقليدية التي يمكن أن نسميها هي أن الحكومة ستدخل بهدوء (بطرق عادة ما تثير الدهشة للمراقبين الغربيين) لحل المشكلة أو القضاء عليها قبل أن تسرب أخبارها إلى العامة .

#### المطلعون على بواطن الأمور والأجانب

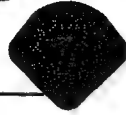
يمكن أن نقولها ببساطة ، أن الذين يعملون داخل النظام مستفيدين تماماً ، أما الذين خارجه فلديهم فرصة

ضئيلة للمناورة (فما بالك باختراق النظام) ، وليس لديهم إلا فرصة ضئيلة للحصول على أي معروف أو خدمة . ويقدم مجال الأعمال مراكز يسهل لها اللعاب للبىروقراطيين من الحكومة الذين أحيلوا على المعاش ، وبدأ معدل تحول البىروقراطيين من الحكومة إلى الشركات الخاصة في الارتفاع .

ويخدم الآن البىروقراطيون السابقون في 23 في المائة من أكبر الشركات اليابانية ، بالرغم من القيود على قبول مناصب في الصناعات التي كانوا يديرونها من قبل . ومن المثير حقاً ، أنه حتى معظم الشركات الأجنبية تعلمت كيفية أداء اللعبة ، ونجحت في تجنيد البىروقراطيين اليابانيين السابقين للعمل معهم .



## محيط العمل



### التزام مدى الحياة

تتطلب الوظيفة التقليدية في اليابان التزام مدى الحياة في مقابل الحصول على مهنة يمكن التنبؤ بترقياتها ، ومكاسبها المتزايدة . ولا تعتمد الترقيات كثيراً على الجدارة أو الأهلية أو إنجازات الشخص بقدر ما تعتمد على سن الموظف ومدة توليه المنصب .

تركز الممارسات الإدارية ، طبقاً للتقاليد ، على التنمية طويلة الأمد . فالموظفون لا يعملون أو يفصلون على أساس قدرتهم على تحقيق نتائج قصيرة الأجل . وفي الحقيقة يعد الاستغناء عن عامل وصمة عار على جبين جميع الأطراف المعنية . وحتى وقت قريب للغاية ، اضطرت الشركات الكبرى فقط أن تفعل ذلك في مواجهة صعوبات مالية كبيرة .

إلا أن هذا الأسلوب قد أفسح المجال لمعرفة الحقائق المتعلقة بالسوق العالمي . وأصبح الموظفون لا يضمنون وظيفة على مدى العمر ، ووجدت الشركات أن عليها التنافس لجذب والحفاظ على المواهب . بينما أبت بعض التكتلات الضخمة نظم الترقى التقليدية ، إلا أن العديد من الشركات تحاول الآن ، أن تربط رفع المرتب والترقيات بناء على القدرات الخاصة للفرد وإسهاماته (حتى ولو كان النجاح محدود للغاية) .

إن تغيير الوظيفة ، في الشركات الكبرى ، لم يسمع عنه في غالبية الأمر . فالشركة تمثل للموظف مجموعة عمل ومجموعة لحياته الاجتماعية . وهناك أيضاً ، في العديد من الحالات ، روابط مالية وسكنية . فسمعة الشركة يمكن أن تعطي اعتماد في المطاعم (بمجرد إعطاء بطاقة العمل لمحصل الفواتير) ، أو يمكن استخدامها كمرجع لا يقبل الجدل عند البحث عن شقة يسكنها ، كما أن الانفصال عن الشركة قد يعني تغيراً شاملاً في حياة الشخص وليس مجرد تغيير وظيفة .

#### الذين يجلسون بجانب النافذة

إن الموظفين الذين تم تعيينهم مجدداً ، بعد تجميدهم من الجامعات ، وخاصة في الشركات الكبرى من المتوقع

أن يتبعوا طريقاً مخططاً .

وحتى حوالي سن 45 ، يتم تدريبهم وتعليمهم على أساليب الشركة ، ويتحركون من موقع لآخر في الشركة . ثم يؤخذ قرار حول وجوب ترقيةهم إلى منصب مدير في الشركة . وإذا تم ذلك ، فإنهم يستطيعون العمل بعد سن المعاش العادي حتى لو وصلوا إلى الثمانين من عمرهم . ولكن إذا لم يتحقق ذلك فمن المتوقع أن يحالوا إلى المعاش في سن الخامسة والخمسين . أما الذين يرفضون الإحالة إلى المعاش فإنهم يأخذون جانباً ويطلق عليهم باليابانية madogi wazoku أو "الذين يجلسون بجانب النافذة" .

### المهام في الخارج

إن الحصول على منصب عبر البحار يعد مأساة للمدير الياباني . فالجوانب الإيجابية كثيرة ، وتشمل دائماً صفقة نفقات خبير والتي تتيح له مستوى معيشي لم يسمع عنه من قبل في اليابان ، بجانب الاعتبارات الجليلية لاختياره في مهمة عبر البحار ، وفرصة لخوض تجربة في بلد آخر .

ومن ناحية أخرى ، تصر العديد من الشركات على أن الذي يتم اختياره في مهمة في الخارج يجب أن يكون متزوجاً ، ومن المتوقع من الزوجات ترك كل ما يفعله



لمصاحبة الزوج . ومن السهولة نسبياً إنجاب أطفال صغار في دول عبر البحار ، ولكن الأبناء الأكبر سناً (وبخاصة الذكور) عادة ما يقعون في اليابان حتى لا يفقدوا أماكنهم في السباق لدخول جامعة مرموقة .

يفقد معظم المديرين في الخارج صلاتهم الشخصية (Iimy - aku) والتي تبحث عنها الشركات اليابانية في مديرهم بالمنصب العليا . وقد يمثل هذا الأمر مشكلة عند انتهاء مدة هذه المهمة ويعود المدير مرة أخرى إلى وطنه .

### الأقدمية والمكانة

كان كل ياباني ، في اليابان القديمة ، يصنف طبقاً لانتمائه لطبقة معينة تعتمد على خلفية الأسرة والوظيفة . فالطبقة الدنيا تمثل العمالة الوضيعة ، أما الطبقة العليا فتتضم للإمبراطور وعائلته . وفي كل طبقة يوجد أيضاً نظام طبقي يعتمد على المركز ، حتى بين الأصغر وأقل الأشخاص مهارة في وظيفة معينة في القاع ، والأكبر (ومن المفروض أن يكون أكثر الأشخاص مهارة وخبرة) الذي يكون موقعه دائماً على القمة .

يعتمد هذا البناء على تعاليم كونفوشيوس ، ومازال حتى الآن يمثل أساس المجتمع الياباني . فإن كلمة sem-pal (الأقدم) وكلمة kohai التي تعني الأصغر "junior" ،

وهما يستخدمان في التعبير عن العلاقات الهرمية في كلاً من مجال العمل والتعليم . وكل شخص يفترض أن الخريجين القدامى من الجامعات المرموقة (طوكيو ، كيو ، واسيدا) سوف يكونون بمثابة المعلمين والناصحين ، ويحاولون ضمان نجاح الخريجين الجدد لهذه الجامعات داخل الشركة .

يعتري القلق الشديد رجال الأعمال في اليابان حول المكانة لأنهم لا يستطيعون التأكد من الأسلوب السلوكي الذي يمكن أن يتبعوه في الاجتماع الأول وحتى تستقر المكانة الخاصة بأقرباء كل شخص . ولهذا السبب ، فهم يتبادلون بطاقات الأسماء قبل الانحناء للتحية . فإذا كان الاسم المكتوب على البطاقة شديد الغموض فقد يسأل بعضهم البعض حول مكانة ووضع الشركة ، وأسبقية الشخص ، والكلية التي تخرج منها . فإذا قصرّوا في تحقيق المستوى المناسب من التواضع بناءً على المعلومات الجديدة التي حصلوا عليها ، فقد يبدأوا مرة أخرى في الانحناء .

### التعليم

حتى إذا كان الشخص سليل عائلة عريقة ومشهورة ، فسوف يبدأ كشخص أصغر لأي عضو من أعضاء المجموعة الذي تخرج من جامعة أكثر عراقة أو تخرجوا

قبل منه . وطبقاً لهذا المنطق فإن موظفين في نفس محيط العمل ، ولهما نفس مصوغات العمل ، لكن مكانة كل واحد منهما ستحددها قدراتهما على إقامة علاقات شخصية .

### أخلاقيات العمل اليابانية

ينظر إلى الولاء والإخلاص في الشركة كامتداد للولاء للأسرة ، ولذلك فالصراع بين الاثنين - والشائع حدوثه في الثقافات الغربية - ليس له وجود تقريباً في اليابان . بالرغم من أن اليابانيين يترددون في قبول أي مدح أو ثناء ، فهم مدفوعون بإحساس عارم من الخجل ، ويتحملون مسئولية الفشل في العمل البعيد عن سيطرتهم المباشرة ، أو عن المواقف التي تؤدي إلى عمل فجوة بينهم وبين نظرائهم من الثقافات الأخرى . وقد يكون أحد هذه الأمثلة استقالة رئيس إحدى شركات الطيران لأن أحد طائرات هذه الشركة قد تحطمت في الجانب الآخر من العالم .

إن العلاقات بين العمل والإدارة وبين الطبقات الكادحة والطبقات العليا ذات الرواتب الثابتة تتسم بالتناسق والتناغم ، ويعيدة عن مشاعر الخصومة والعداوة . فالأفراد عادة لا يتنافسون . ولكن اليابانيون

لاعبين في فريق شديد التنافس ، داخل شركاتهم الخاصة، وضد الشركات المنافسة . إن تقنيات الإدارة اليابانية قد صممت لإعاقه هذه الروح التنافسية ، فالعمال دائماً ما ينتظمون في فرق تحاول التفوق إنتاجياً على بعضها .

من النادر على الموظفين كأفراد أن يتصرفوا طبقاً لأهوائهم ، ولا يمكن على الإطلاق أن يعملوا ضد رغبة المجموعة . ولذلك ، فهو أمر يتسم بالغباء ومضیعة للوقت أن تقول لهمزة الوصل اليابانية : « انتبه ، إذا عملت معي في هذا المجال ، فسوف تحظى بكل الخير من شركتك » . فهذا بعيد عن الحقيقة تماماً ، ومثل هذه الخدعة لن تؤدي إلى كسب أي معروف . وكما تشارك دائماً المجموعة في كلاً من النجاح والفشل ، فإن أتعاب المبيعات المصممة كمكافأة للأفراد قد تسبب انعزال وغربة الشخص الذي يزعمون مكافأته .

### اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار في مجال الأعمال الياباني ، طبقاً للتقاليد ، عملية طويلة ومستهلكة للوقت . لقد تغيرت الأشياء في اقتصاد اليوم الذي يتميز بسرعة الحركة ، ولكن الأوقات الطويلة لعمليات الالتفاف مازالت من

الأمر العادية في اليابان ، وبوجه خاص في الشركات الكبرى . ومن الناحية النظرية ، فإن القرارات تشمل غالباً كل العاملين الذين لهم علاقة بالحدث الذي تثار حوله المناقشة ، ولا يمكن أن يكتمل بدون الحصول على إجماع في التصويت . وبينما التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات يضع في اعتباره رغبات الإدارة العليا ، إلا أن القرارات دائماً تتأثر من أسفل إلى أعلى .. وكلمة "لا" من الصعب قبولها كرد لطلب من شخص أعلى ، أو من المجموعة ، ولكن إذا كان لابد من ذلك ، فيمكن قولها في شكل يبدو كأنه "نعم" .

إن الأجانب الذين يعمل تحت إدارتهم موظفين يابانيين في حاجة إلى تقبل تدفق القرارات العليا كأمر حيوي ، وأن يتعلموا كيف يشاركون في مثل هذا النظام . إن أسلوب الإدارة السلطوية يقابل بالتأكيد بشئ من المقاومة ويخلق البغض والكراهية .

### اقترح مشروع

عادة يبدأ القرار الهام على شكل اقتراح من قبل kasho والذي يعني "مدير من المستوى المتوسط" ، أو مجموعة من المديرين . ثم يتم تداول هذا الاقتراح كتابة (معروف باسم اقتراح مشروع ringi sho بين كل من

يعنيهم الأمر). وكل من يوافق يضع ختمه الشخصي على الوثيقة ، ثم يتم تحريرها للشخص الذي يمثله في المنصب أو الأعلى منه . ويحظى الاقتراح بالمصادقية عندما تتزايد أختام الموافقة . وقد يقترح الأفراد بعض التعديلات . وفي النهاية إذا كان هناك دعم كاف فإن اقتراح المشروع يقدم إلى مجلس الإدارة . إن مثل هذا الاقتراح الذي يمر بهذا الطريق الطويل عادة ما يتم التصديق عليه من أجل تنفيذه .

### الشعارات

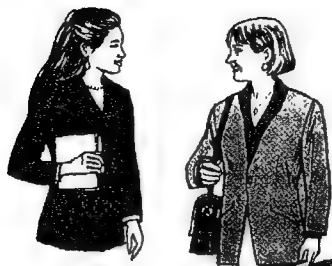
يكرر الموظفون اليابانيون ما يطلقون عليه shaken أي الشعارات ، وهم يطلقونها بحماس شديد قد يبدو في نظر الغربيين تصرف طفولي . ويمكن رؤية مثال مماثل في المبادئ الأساسية السبع التي يعاد تأكيدها يومياً عن طريق الموظفين في شركة ماتسوشيتا اليكتروك Matsushita Electric Company وهي :

- 1- خدمة وطنية من خلال الصناعة .
- 2- العدل .
- 3- التناغم والتعاون .
- 4- النضال من أجل الأفضل .
- 5- إنحناء الاحترام والتواضع .

6- التوافق والاستيعاب .

7- العرفان بالجميل .

لقد بذلت معظم الشركات الأجنبية الناجحة مجهودات ملموسة لترجمة وتعريف ونشر ، وإلزام موظفيها بالمهام المنوطة بهم . فمسامي أتاراشي -Masa mi Atarashi ، الرئيس السابق لشركة جونسون آند جونسون باليابان دائماً ما يلقي ملحوظاته خلال المحاضرات بأن التزام موظفين شركته السابقة لمهمة تم نسيانها منذ زمن كان هو الخطوة الحرجة التي دفعت حسابات اليابانيين الفرعية إلى طريق مظلم بعد سنين من الجهود المضنية .



## النساء في مجال الأعمال



### الأدوار التقليدية

يعتقد اليابانيون ، على مدى التاريخ ، أنه من الأفيد لعائلاتهم ولأنهم أن تركز الزوجات حياتهن ليصبحن مجرد زوجات وأمّهات . وفي معظم الأسر ، المرأة مسؤولة عن ميزانية الأسرة (مع شكوى الأزواج الدائمة بأن زوجاتهم لا يسمحن لهم بمصروف كاف) وأيضاً عن أخذ القرارات حول تعليم وتربية الأطفال النظام . وهن يتحملن دائماً المسؤولية ، واللوم العام عن المشكلات التي قد تعرض أفراد الأسرة .

ما زالت الغالبية من النساء اليابانيات يعتقدن أن الزواج والأسرة هما الوضع المثالي الذي يجب أن يتطلعن إليه . كما أن هناك اعتقاد راسخ أن الاهتمام الذي تعطيه المرأة اليابانية لأسرتها قد أدى إلى خفض



مستوى الانحراف والسلوك الحسن للأطفال اليابانيين في الفصول الدراسية، بالمقارنة بالأبناء من ذوي الأسر التي تعتمد على دخل ثنائي في العالم الغربي .

### السمات المتغيرة

أدى نقص العمالة في الثمانينيات من القرن العشرين إلى تدفق لم يسبق له مثيل من النساء في مجالات العمل اليابانية . وحتى يومنا هذا ، استطاعت النساء اكتساب قبول كبير في مجال الإنتاج والصناعات الخدمية ، ولكن استمرت مرتباتهن - في كثير من الحالات - أقل بكثير من نظرائهن من الرجال . وليس من المستغرب أن يشار إلى الشابات العاملات باسم "ورود" المكتب ومن المتوقع لهن دائماً ترك العمل عند زواجهن . وتحدد دائماً إعلانات الوظائف جنس الموظف المطلوب ، وسن المحدد إذا كانت الطلبات من النساء .

ومازال العديد من النساء اليابانيات يترددن كثيراً في إثبات وجودهن في مجال العمل خوفاً من الإضرار بالنظام الأسري التقليدي ؛ أو أصدقائهن من الرجال ، أو أزواجهن . ولكن بدأ رجال الأعمال اليابانيين في إدراك أن النساء في الغرب يتقلدن مناصب عالية وهامة في مجال العمل والحكومة ، واستطعن أن يكيفن تطلعاتهن

وسلو كهن إلى حد كبير .

وقد بدأت ، حالياً ، الكثيرات من الشابات اليابانيات في رفض كسلا من فكرة الزواج المبكر أو تسلق السلم الوظيفي . ومع رؤيتهن لنظرائهن من الرجال ، ومعاناتهم من العمل الشاق والوقت الإضافي من أجل أمل غامض للحصول على مكافآت في المستقبل البعيد ، أصبحن يشعرن بالسعادة لأنهن ببساطة يحصلن على مرتباتهم ، والأرباح والمكافآت ووقت إجازات كامل ، ويتتهين من عملهن في الساعة الخامسة مساءً .

### تجنب "التدخل الأجنبي"

من الأهمية بمكان أن تدرك أن ساحة الأعمال ليست هي المكان المناسب للتعبير عن وجهات نظرك السياسية فيما يتعلق بحقوق المرأة ، أو محاولة توجيه اليابانيين إلى الخطأ في أسلوب حياتهم .

إن هذا السلوك لن يعود عليك إلا بإحراج اليابانيين وخلق جو من عدم الراحة ، وسيضمن لك في آخر الأمر فشل الغرض الذي جئت من أجله . إن التغييرات الاجتماعية تأخذ مجراها في اليابان ببطء ، لأنها تحدث من الداخل .

### استراتيجيات للمرأة المغربية في مجال الأعمال

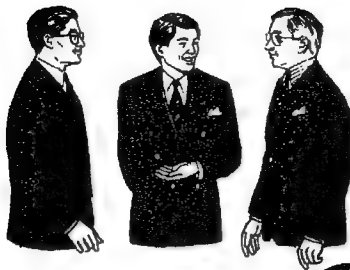
تستطيع الأنثى التي تقوم بقيادة فريق أن توضح أنها شخصية مسئولة بمجرد وضع اسمها على رأس قائمة أعضاء الفريق ، وأن تضع معلومات عن نفسها أكثر من الأعضاء الآخرين ، والتأكيد على مواصفاتها المهنية وإنجازاتها .

كما تستطيع المرأة أن تتأكد من أن اليابانيين لن يتجاهلوا وضعها إذا أعطت تعليمات إلى فريقها بأن يذعن لكل أسئلتها الموجهة لغيره ومن الأنسب أن توجه إليها . والأكثر أهمية أن فريقها يجب أن يكف عن الخلاف فيما بينهم أو الانخراط في جلسة "جنون مفاجئة" أمام اليابانيين .

يجب ألا تتوقع سيدات الأعمال الأجانب انضمامهن إلى أنشطة العمل الليلية ، ويجب ألا يشعرن بالضيق وجرح المشاعر إذا لم تتم دعوتهن . إن صناعة الترفيه في العمل في اليابان ، ببساطة ، ليس لديها خبرة كبيرة في خدمة النساء ولا يعرفون حتى كيفية الترفيه عنهن .

وهذا الأمر لا يعني أنه أمر ضار وغير مرغوب فيه ، ويمكن تحويله إلى أداة . فالمرأة في مجال الأعمال ، ومديرة قديمة لديها الفرصة أن تنحني بأدب وهي خارجة من جلسة شرب ثم تقترح حضور زميل لها بدلاً عنها . إن توفير بنود أجندة عمل معينة للمرافق ليجلس نبض

نظرائه من اليابانيين ، يمكن أن يكون نسخة معدلة لرجل  
البوليس الخير أو استراتيجية رجل بوليس شرير . فالخلفية  
الغير رسمية سوف توفر مكاناً ملائماً لعرض جداول  
الأعمال ، واختبار الحدود ، وتسوية بعد النقاط الصعبة أو  
الأخطاء التي حدثت في الاجتماع السابق ، واختبار  
اقتراحات جديدة ، أو الانهماك في أنشطة أخرى مماثلة .  
فإذا كنت ضمن الأعضاء فاعتبري ذلك مكسباً  
واستمعي بوقتك .



## إقامة العلاقات



### خلق العلاقات هو الأساس

يقدر اليابانيون الصلات والعلاقات الشخصية تقديراً كبيراً وخاصة في معاملاتهم التجارية . ولكن يجب عدم المبالغة في التشديد على هذه النقطة . فعادة يفشل الأجانب ، في اليابان ، في بناء علاقات طويلة الأمد ، لأنهم ببساطة لا يأخذون الوقت الكافي لاكتساب ثقة واحترام نظرائهم الشرقيين .

وقد توجد طرق معدودة ، أو لا يوجد على الإطلاق ، لاختصار هذه العملية . ويجب أن تضع في اعتبارك أن اليابانيين شديدي المهارة في إدراك الأمور السطحية والزائفة ، والتهور والسرعة وكل ما يعتبرونه بعيداً عن الاحترام . وبالرغم من أنهم لا يقولون "لا" على الإطلاق، فهم يترددون في التحرك إلى الأمام ، إذا شعروا

بعدم وجود علاقة حميمة وصداقة .

وينصح بعدة زيارات شخصية إلى زميلك المنتظر ،  
وبعدها سيتضح أن هناك تقدماً طفيفاً أو نتائج ملموسة  
لمدة طويلة . وبالرغم من أنه في الإمكان عقد اتفاقيات  
وعقود خلال عام واحد ، فإن الشركات الأجنبية التي  
وطدت أقدامها بشدة في اليابان أعلنوا أن هذه العملية  
تأخذ عدة سنين ، وبالتالي وضع الميزانية .

إن معظم المديرين التنفيذيين ، عندما يبدأون العمل  
في اليابان ، يحاولون أن يجعلوا رحلاتهم سريعة  
(ورخيصة) بأقصى ما يمكن . ولكن من الصعوبة بمكان  
التعرف على سوق ضخم ومعقد مثل اليابان عندما  
تتحرك وخاصة طبقاً للمواعيد الحالية شديدة الدقة .  
ومثل هذا السلوك قد يفسر على أنه عدم التزام من  
نظرائك اليابانيين .

### الوسيط

إن المكالمات الهاتفية الباردة ومواد التسويق التي تفتقر  
إلى الجاذبية من الاستراتيجيات الفاشلة في العمل في  
اليابان . إن أفضل طريق هو إيجاد chukaisha (صديق  
مشارك أو شخص معرفة) يمكنه تقديمك إلى عملائك  
المنتظرين ، ويعطي الضمانات والتأكيدات عن سمعتك

وفطنتك في العمل .

وعادة لن يبدأ الياباني بالعمل معك إلا بعد أن يأخذ وقت كافٍ لمعرفة أخلاقياتك ونواياك . وفي الحقيقة ، أحياناً سيتجنب الالتقاء بأجنبي على الإطلاق حتى يقوم شخص يعرفه (وعادة ما يكون ياباني أيضاً) بتقديمك له . وتذكر أن الصديق المشترك chukaisha بالتالي سيعطيك سمعته ، وأن هؤلاء الأشخاص ، والشركات والمنظمات ، والمدارس يقومون بمجهود شاق ودائم على مدى سنين طويلة لبناء سمعتهم والمحافظة عليها . وعند وضع ذلك في الاعتبار فليس من المستغرب ، أنه ما لم يوجد شخص يعرفك تمام المعرفة فقد تفاجأ باعتذار بدلاً من التقديم .

فإذا لم تستطع إيجاد صديق مشترك ، فقد تستطيع أن تجد بنكاً أو شركة أخرى لتقديمك على أساس أنك عميل موثوق بك لديهم . وقد اعتادت الشركات الكبرى اليابانية ، لسنوات عديدة ، الاستعانة بالمسؤولين الحكوميين الذين أحيّلوا على المعاش ، أو الشخصيات السياسية اليابانية المعروفة . أو بعض آخر ممن يتمتعون بمكانة عالية ويستطيعون أن يعملوا كوسيط (Komon or sadan - yaku) . ويجب على الشركات الغربية ، وخاصة الشركات التي تبحث عن شراكة استراتيجية أن تضع في

اعتبارها هذه الاستراتيجية لأن هناك أموال سيتم صرفها .  
 خذ حذرك ، هناك الكثيرون الذين يطلق عليهم  
 "مستشارون" ، والذين يزعمون أنهم يعرفون كل مفاتيح  
 اللاعبين . وفي العديد من الحالات ، كان هؤلاء  
 المستشارون مقصورين على الشركات أو المديرين الذين  
 يعرفهم المستشار ، وهم قد لا يمثلوا دائماً أفضل شريك  
 ممكن . أما إذا كان صديقك المشترك يفتقر إلى السمعة  
 الطيبة أو أن معارفه لن يلتقطوا مشروعك ، فقد تجد  
 نفسك مقيد الحركة .

في الكثير من الأوقات ، قد يكون وجود مستشار جيد  
 أمر ضروري لاختزال الطرق المتنوية للتعلم ، وتجنب  
 الأخطاء الفادحة . ولكن من المستحسن ، ومن باب الحذر  
 الحصول على رأي ثاني أو ثالث ، وعليك أنت شخصياً أن  
 تتحقق من اكتشافاتك ، وأيضاً سمعة صديقك المشترك .

### أسلوب التقديم المكتوب

قبل محاولة مقابلة ممثلين من أي شركة يابانية ، يجب  
 أن يتم تنظيم خطابات التقديم الرسمية sho - Rai - Jo ،  
 من يؤدي الأعمال المعروفين أو اليابانيين الذين يعملون  
 في أعالي البحار ، أو مسئولين حكوميين سابقين والذين  
 تعاملوا مع اليابان . إن الإجراء العادي للشخص الذي



تعتمد عليه هو كتابة خطاب مباشر إلى الشخص الذي تريد مقابلته ، يطالبه فيه أن ينظر لك بعين الاعتبار . إن خطابات التقديم أكثر فعالية عندما تكون مقدمة من مدير تنفيذي من المناصب العليا في الشركة والتي تزعم شركتك المستهدفة بإقامة مشروع تجاري معها أو من صديق حميم لأسرة الشخص الذي ترغب في مقابلته .

وبالرغم من أن خطابات التعريف والتقديم أقل فعالية من التقديم الشخصي عن طريق شخص وسيط ؛ إلا أنها تستطيع أن تمهد الطريق للمقابلة الأولى . وكما هو الحال بالنسبة للوسيط ، فإن الشخص الذي يكتب لك خطابات التعارف يجب أن يكون يابانياً .

إذا كنت تمثل شركة أصغر ولا تستطيع الحصول على فرصة للتقديم من مستويات عالية ، فلن تخسر كل شيء . ولكن قد يحتاج الأمر مجهود أكبر . فكونك أجنبياً قد لا تضطر إلى العمل بالقواعد اليابانية . وإذا لم يكن لديك شخص يشهد لحسن سمعتك ، فعليك أن تقوم بهذا العمل بنفسك . وقد يشمل هذا الأمر تكرار رحلات العمل إلى اليابان ، وحضور معارض تجارة الصناعات ، وإرسال الدعوات إلى اليابانيين لزيارتك في المعارض التجارية في بلدك ، وخلق مواد مشتركة تؤكد

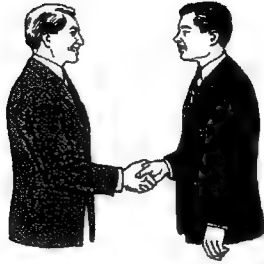
على سمعة شركتك (فيما يتعلق بمنتجاتها) .  
يجب أن تضع في اعتبارك ، دائماً ، أن الإصرار  
والصبر ينظر إليهما في اليابان بتقدير كبير . وكما يقول  
اليابانيون : يجب أن يكون لديك الصبر في الجلوس على  
صخرة لمدة ثلاث سنوات حتى تدفئها . Ishi no ue  
. nimo san nen

### الألقاب الشائعة في مجال الأعمال الياباني

نظراً لأن المكانة الاجتماعية تتحدد إلى حد كبير ، في  
اليابان ، بناء على اللقب أو المنصب فإن اليابانيين  
سيقدرونك كثيراً إذا كان لقبك يماثل لقب معروف  
لديهم . وهناك اتجاه للمديرين الأجانب بترجمة مباشرة  
لوظائفهم إلى اليابانية عن طريق التهجئة اللغوية ، ولن  
يكون هناك أكثر من ذلك أرباكاً لنظرائك اليابانيين . فبعد  
ترجمة منصبك إلى اليابانية ، راجعه دائماً مع أحد  
المواطنين اليابانيين . وفي الصفحة التالية قائمة بالألقاب  
والمناصب الشائعة في مجال الأعمال الياباني .

## الألقاب اليابانية في مجال الأعمال

اللقب الياباني	الترجمة	الأقلية العادية	الترتيب
Kaicho	رئيس مجلس الإدارة	40 عاماً أو أكثر	60 +
shacho	الرئيس	40 عاماً أو أكثر	60 +
senmu Tori-shi mariyaku	المدير العام الأقدم	40 عاماً أو أكثر	60 +
Jomu Torishi ma-riyaku	المدير العام التنفيذي	40 عاماً أو أكثر	60 +
Torishima-riyaku	مدير	35 عاماً أو أكثر	55 +
Bucho	مدير عام	25 عاماً أو أكثر	أواخر الأربعينيات
Bucho Dai-ri	نائب مدير عام	25 عاماً أو أكثر	أواخر الأربعينيات
Kacho	رئيس قسم	17 - 27 عاماً	40 - 50
Kakaricho	مساعد رئيس قسم	11 - 20 عاماً	33 - 43
بدون لقب	موظف مساعد .. الخ	8 - 10 سنوات	23 - 33



## استراتيجيات من أجل النجاح

10

خذ وقتك للتعرف على زملائك اليابانيين وبناء علاقة من الاحترام والثقة . انتظر بصبر في كل اجتماع أو حفل اجتماعي حول العمل كإشارات لتزايد الألفة . لا تتوقع أن تعود إلى بلدك بعد الرحلة الأولى (أو الثانية أو الثالثة) وقد حصلت على صفقة . فالعلاقات لها تقدير كبير في اليابان .

وإذا كان عليك أن تقطع إحدى العلاقات ، فمهما كانت أسبابك القومية والمنطقية ، فستظل في نظرهم أجنبي لا يمكن الوثوق به . ولا تحرق الجسور ، ويجب أن تضع على وجهك أفضل تعبير للحفاظ على ماء وجهك ، بغض النظر عما حدث بالفعل . إن هذا السلوك سيضفي عليك الاحترام ويؤكد للآخرين أنك مدرك لظروفهم .

### أوجد الشخص الذي يجمعك بالآخرين

أوجد شخص ما يستطيع أن يقدمك إلى الشخص المناسب في الشركة المستهدفة . كما أن وجود طرف ثالث للتقديم وخاصة بين اليابانيين أمر شديد الأهمية لإقامة الصلات والعلاقات الأولى وخلق التأثيرات المبدئية . فالشخص الوسيط لن يقدمك فقط ولكنه سيظل دائماً مشغول في المفاوضات حتى الانتهاء من الصفقة (أو أحياناً أثناء عقد الصفقة) . ودائماً ما يطلب الشخص الذي يقدمك للآخرين تخفيف حدة التوتر في الأوقات الصعبة .

### "كن هادئاً وودوداً"

يهتم اليابانيون كثيراً بخلق جو من التناسق والتناغم وتجنب الإحراج أكثر من تحقيق مبيعات ومكاسب أكثر . وهذا لا يعني أنهم لا يهتمون بالنجاح المالي مثلما يفضلون تحقيقه في ظروف متناغمة .

### إسعى في البداية لأهداف أكبر

تقدم للشركة أو المؤسسة اليابانية بأعلى مستوياتك الممكنة ، ومن المحتمل أن لا تنجح في مقابلة المدير التنفيذي الأقدم في بادئ الأمر ؛ ولكن حقيقة أنه همزة الوصل يعني أنه يجب أن يكون مشتركاً وملماً بكل شيء في بادئ الأمر .

### استخدم جانبي مخك

لا تعتمد فقط على المنطق وأسلوب الإقناع عند عرض موضوعك . إن اليابانيين ليسوا منطقي التفكير أو جافين (dora) طبقاً للمفهوم الغربي . فبالرغم من أنهم يقدرّون عمق التفكير ، والأسلوب المعرفي والثقافي فهم يهتمون أيضاً بالحدس والغريزة والعواطف كعوامل هامة في مجال العمل .

إن اليابانيين ، في واقع الأمر شديدي الاهتمام بظروف ومشاعر الآخرين . وعندما يعتبرونك أحد أصدقائهم ، أو عندما يقررون ضمك إلى محيطهم ، فهم يتصرفون دائماً بأسلوب أكثر حساسية وشفقة تجاه الآخرين . أكثر مما هو معتاد في مجال الأعمال الغربية .

### اجعل الأمر رسمياً

حافظ دائماً على جو من الرسمية في معاملاتك المتعلقة بالعمل مع اليابانيين . إن الأقدمية والأدوار يجب أن تحددها بدقة شديدة ويجب أن يحتفظ فريقك بواجهة موحدة .

### لا تنتقد أو تشكو

لا تشير على الإطلاق وأنت في محيط جماعة ما إلى أي فشل من الجانِب الياباني الذي يكون موجوداً أو إلى أحد زملائه الغير متواجد في هذه اللحظة . ولا تحاول

على الإطلاق أيضاً أن تضع ياباني في موقف يضطر فيه للاعتراف بالفشل . وعموماً فإن النقد والشكاوي يجب التعامل معها بمنتهى الرقة . فإذا حدث خطأ ما ووضح من زملائك اليابانيين ، ضع اللوم على نفسك ، فإن كل شخص سيشعر بالإعجاب لما أقدمت عليه .

### كن متواضعاً

التواضع (kenson) هي إحدى الفضائل وعلامة على الشخصية والأصل الطيب . تجنب إطراء قدراتك ومنتجاتك وخدماتك . دع أدواتك أو سمعتك تتكلم عن نفسها . فاليابانيون ينكرون دائماً أهمية إنجازاتهم ومستوى خبراتهم . وهو سلوك يتسم بالدوق ويتعين على الآخرين أن يتصرفوا بالمثل .

### ابتعد عن موضوع المال

تجنب التكلم مباشرة عن المال ، إن لم يكن ضمن جدول الأعمال . فيجب ترك الأمور المالية لوقت آخر أو أن يتم عن طريق الوسيط أو مساعدين . فالعلاقة أولاً ثم يأتي المال في المقام الثاني .

### احتفظ بروح الدعابة

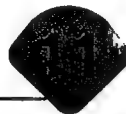
توقع تأخير لا تفسير له . إن طرق زميلك الياباني ودوافعه ، والتي لا يمكن اختراقها ، تبدو متناقضة

لتصرفاتهم. سوف تشعر أحياناً أنك بعيد تماماً عما هو  
مألوف لديك . وأن استراتيجيتك التي اكتسبتها على مدى  
عمرك لم تفلح على الإطلاق . وفي هذا الوقت ، تصبح  
روح الدعابة غاية في الأهمية . أما البديل لذلك فهو  
معاناتك من الكثير من الإحباطات والشعور بالتوتر والقلق .





## الوقت



في اليابان ، وبالأخص في قطاع الأعمال ، فإن السؤال المطروح ليس هو كم الوقت الذي تحتاجه مثل هذه الأمور ، ولكن السؤال هو متى يحين هذا الوقت .

يبدأ العديد من رجال الأعمال الغربيين الإعلان عن حدوث تطور أو الوصول إلى قرار بمجرد أن يقرر الأعضاء الأساسيين البدء في العمل ، ثم يأخذ الأمر شهوراً أو أعواماً لتنفيذه . يأخذ اليابانيون الوقت المطلوب مهما طال هذا الوقت من أجل الحصول على إجماع في الرأي قبل الإعلان عن أي قرار ، ثم يبدأون على الفور في تنفيذه . وإذا عقد اليابانيون اجتماعاً صحفياً لإعلان تطويرهم لنظام تشغيل جديد للحاسوب ، فإنهم عادة يكشفون عنه في نفس اليوم . وبالمقارنة ، فإن الغربيين يفضلون الإعلان عن منتجهم قبل البدء في

تصنيع النموذج الأول بشهور وأحياناً قبلها بأعوام .

### المواعيد النهائية

يتميز اليابانيون بمقاومة أية ضغوط تفرض عليهم وتعلق بالمواعيد النهائية أو تواريخ التسليم ، لأنهم لا يستطيعون التكهن بالوقت الذي سيتم فيه الانتهاء من عملية الاتفاق النهائي والإجماع في الرأي . وإذا بدأت موافقتهم على تحديد موعد نهائي فقد يكون الدافع هو المحافظة على التناسق والهدوء وليس لأنهم يتوقعون الانتهاء في الموعد المتفق عليه .

إن التفاوض على مشروع مشترك ، قد يأخذ أعواماً للحصول على التصريح ، أو اتفاقية التوزيع ، ولكن بمجرد الموافقة من الجانب الياباني فهم يتوقعون التحرك الفوري . فإذا كان الطرف أو الشريك الأجنبي ليس لديه الاستعداد للتحرك ، فقد يتهمه اليابانيون بتأخير ومماطلة "لا نهاية لهما" .

### تحديد المواعيد

تعود اليابانيون ، طبقاً لتقاليدهم ، على الاجتماع طبقاً للمواعيد محددة أو بدونها أيضاً . ولكن خطي الأعمال الحديثة جعلت من تحديد المواعيد المعيار السائد .

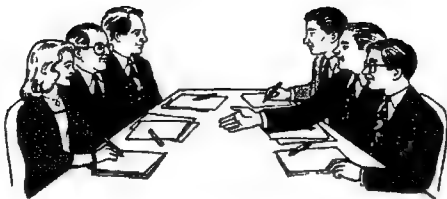
من الأهمية بمكان الوصول في الموعد المحدد ، ولكن

كبار الموظفين الإداريين والشخصيات الهامة الأخرى فمن المتوقع وصولهم متأخرين بحوالي خمس إلى سبع دقائق - لإعطاء الإحساس بجدولهم المشغول دائماً . ولكن ، يجب ألا يتأخر أحد أكثر من عشر دقائق .

أما إفطار العمل فهو غير مستحب على الإطلاق . وعموماً فإن المكاتب في اليابان تفتح أبوابها من الساعة التاسعة صباحاً ، مع توقع وجود كل العاملين في هذا الوقت - على الأقل مادياً . ولكن إتباع نظام العمل اليومي لمدة اثني عشر ساعة مستمرة ، مع تبديل النوبات لمدة ساعة ونصف الساعة ، والشرب والغناء كل ليلة بحيث ينتهي الأمر إلى إنجاز القليل من الأعمال في الصباح .

وفي مدينة طوكيو ، على وجه الخصوص ، اعطي نفسك الوقت الكافي لتعويض الوقت في المرور المزدحم وإمكانية جهل سائق التاكسي بالمكان الذي تقصده . إن تصميم الشوارع في العديد من الأماكن ، تم وضعه لإرباك الجيوش الغازية ، كما أن نظام العناوين غير مفهوم في الكثير من الأحيان . وحتى اليابانيون يلجأون أحياناً إلى أقرب قسم للبوليس (koban) لمعرفة الاتجاهات . فلماذا أردت إخبار سائق التاكسي عن المكان

الذي تقصده ، أذكر له مكان مشهور يجاور هذا المكان ،  
ثم أطلعه بعد ذلك على العنوان المحدد . خطط خلال  
اليوم لثلاث مواعيد للاجتماعات فقط . وبمجرد معرفتك  
للطريق في اليابان قد تستطيع تحديد المزيد من المواعيد ،  
ولكن لا تعتمد كثيراً على ذلك .



## اجتماعات العمل



### تنظيم الاجتماعات

إن اجتماعات الأعمال ، وخاصة مع الشركات الكبرى تحتاج إلى أساليب لتحديدتها مسبقاً . وتم الاجتماعات في جو رسمي ، ويجب على الغربيين الاستعداد بالكامل لذلك . وبالرغم من أن اليابانيين يترددون في رفض اجتماع ما صراحة ، إلا أن ردهم قد يرسل بعض الإشارات التي توضح مدى اهتمامهم بعرضك ، أو قد لا يرسلون أي رد على الإطلاق إذا كانوا على غير استعداد لقبوله .

من الضروري عند الإعداد للاجتماع الأول ، أن تحاول مقابلة الأشخاص على نفس المستويات والذين في إمكانهم إتخاذ القرارات الهامة . فقد تقابل الرئيس ، ولكن المديرين اليابانيين في الإدارة العليا عادة ما يصحبهم

مجموعة من المديرين القدامى ورجال الإدارة من الصغار. إذا كان الوفد يضم كبار الإداريين ، فإن مديري الأقسام اليابانيين قد يرتبون لقاء لك مع شخصية كبيرة لمدة قصيرة ومن باب المجاملة . إن غياب نظير ياباني من المستويات العليا في الاجتماعات الأولى القليلة ، ليس بالضرورة إشارة سيئة حيث أن علاقات العمل عادة ما تبدأ عن طريق صغار رجال الإدارة وعادة ما يتم تقديم المديرين الإداريين من ذوي المناصب العليا عند تحسن العلاقة ، أو في مناسبات احتفالية .

فمهما قابلت في أول الأمر ، حتى إذا كان هذا الشخص على رأس الشركة ، ستظل في حاجة إلى مقابلة أناس من مستويات مختلفة إذا كنت ترغب في تأكيد علاقات جيدة . إذا لم يكن في مقدورك إقامة علاقات جيدة مع المديرين من المستويات الوسطى والصغرى (والذين يقومون عادة بالعمل) ، فقد يستاءون من أنك تجاوزتهم .

### إعداد اليابانيون

عند تحديد موعد اجتماع ما ، يرسل قائمة هرمية لأعضاء الفريق الذين سيقومون بالزيارة ، بما في ذلك الأسماء بالكامل ، والجنس ، (موضوعاً طبقاً للأسلوب

التقليدي القديم بوضع كلمة الأستاذ Mr. ، أو السيدة Mrs. ، أو الآنسة Miss) بجانب المنصب . ضع اسم قائد الفريق على رأس القائمة ، مع إضافة معلومات شخصية أكثر ، ومصوغات تعيينه وإجازاته الشخصية . وقبل الاجتماع ارسل جدول أعمال مفصل عن طريق البريد أو الفاكس للبنود التي سيتم مناقشتها . فهذا الإجراء سيعطي فرصة لليابانيين للنقاش فيما بينهم وإرسال جواب مناسب. لا تفاجئ المضيف بإحضار شخص لم يعلن عنه من قبل ، إلى الاجتماع ، وخاصة إذا كان هذا الشخص ذو منصب مرموق .

### دور القائد الياباني

لقد شعر العديد من رجال الأعمال الأجانب بالفزع لأن المديرين التنفيذيين اليابانيين من المستويات العليا يبدو عليهم القليل من الاهتمام في تفاصيل الاقتراح أو المشروع المقترح . ويرجع ذلك أساساً إلى أن دور قائد الشركة الياباني يختلف عن نظيره الغربي . إن قدامى الإداريين في اليابان هم بالإجماع البناة الأساسيون والذين وصلوا لهذه المكانة نتيجة لأقدميتهم ، وولائهم ، ولطيف معشرهم ، وقدرتهم على كسب الثقة .

من النادر أن ينجح شخص فظ لديه نزعة لإنجاز

الصفقات في محيط القيادة اليابانية - فهذا النوع من الأشخاص لا يتناسب مع مفهوم الحفاظ على التناسق ، والهدوء والسلم ، وهي السمات الأساسية في أسلوب الإدارة اليابانية . لا تثقل على أكبر شخص في الشركة بتفصيلات متداخلة عن خطتك إلا إذا سألك عنها . ركز على الإنصات بعناية والإجابة على أسئلته بالكامل وبإخلاص . وقد تدور هذه الأسئلة حول الأساس البنائي لشركتك ، وخبرتك في العمل ، والفلسفة وراء مؤسسي شركتك .

### حدد من هو

أحياناً ، يصعب تحديد من هو الأكثر أقدمية بين اليابانيين ، وخاصة في الزيارة الأولى . فالسن والشكل العام للسلطة قد يمثلان حلولاً لذلك . إن دراسة ألقاب رجال الأعمال اليابانيين قد يفيد كثيراً ، ولكن تذكر أن اللقب المقابل له في اللغة الإنجليزية لا يعني مثيله في اليابانية .

لا تسرع في الحكم على أهمية شخص ما طبقاً لما يطلقه من أحاديث ، فرجال الإدارة العليا في اليابان معروف عنهم قلة الكلام ، حتى لزملائهم من اليابانيين ، ومن حين لآخر قد ينبشون بكلمة عرضية أو بعض



الحركات للإشارة إلى القبول أو عدم القبول .  
 هناك بعض المديرين التنفيذيين القدامى لا يتكلمون  
 الإنجليزية وكذلك مساعديهم ، وقد يفضلون ذلك خوفاً  
 من الوقوع في الخطأ . وقد يرفض بعض آخر التحدث  
 بالإنجليزية لأسباب تكتيكية بحتة .

### تقديم نفسك

حدد طبيعة عملك بدقة ، قبل وأثناء الزيارة ، على أن  
 يتسم أسلوبك بالثقة . فاليابانيون مجتهدون ومنظمون ،  
 وأسلوب تقديمك لنفسك هو أهم عنصر في المراحل  
 الأولى من علاقات العمل .

من المعروف أن اليابانيين في عالم الأعمال يقرأون  
 الإنجليزية أفضل من فهمها والتحدث بها . تكلم ببطء  
 ووضوح ، وتجنب التحدث بالعامية أو بأحد اللهجات .  
 ولكن الأهم من ذلك ، أن يكون عرضك قد تضمن  
 لمحة عن المستمعين ، ووظائفهم في المؤسسة ومستوياتهم  
 في المجال التقني .

وقد تكون فكرة جيدة إذا ترجمت أكبر قدر من المواد  
 التي تعرضها إلى اليابانية . ومن الناحية المثالية ، يجب  
 عليك أن ترسل مجموعة من المواد التي تعرضها لكل  
 شخص سيحضر كلمة التقديم . ويجب أن تشمل كل

مجموعة :

- كتيب يشرح دور شركتك .
- نظرة شاملة على شركتك تتضمن الأسماء والألقاب ورجال الإدارة العليا ، وفلسفة الشركة ، وقيمها وتقرير بمهامها ، وقائمة بمنتجاتها وخدماتها ومقتطفات عن تاريخها .
- نبذة صغيرة عن حياة كبار المديرين التنفيذيين ، وكذلك رئيس وفدك .
- معلومات توضح نجاح شركتك في توفير المنتجات أو الخدمات التي تزمع تقديمها ، وكذلك الحقائق التي تبرهن على أنها مبتكرة وتتفوق على مثيلاتها في الشركات الأخرى .
- ويجب على وفدك ، خلال الاجتماع أن يفتح مجموعة العرض ويشرح محتوياتها . ويجب أن تكون المجموعات لم يطرأ عليها أي تلف ، ونظيفة ، ومغلقة بعناية بمواد ذات جودة عالية .
- إن اهتمام اليابانيين بالمظهر انعكس على إحدي المسوح الحالية حول الشحن بالطائرات والتي سجل فيها العملاء بأنهم يفضلون رزمة في حالة شديدة الجودة عن الوصول في الموعد المحدد .

لا تعلق عندما يغلق المديرين التنفيذيين أعينهم وخاصة الكبار ، أثناء الاجتماع . ففي معظم الحالات ، يكونون في حالة تركيز وليسوا نائمين .

### خطوط أساسية للاجتماع

1- يجب دخول فريقك الغرفة طبقاً للمنصب ، وأن يكون قائد الفريق مستعد لتحية قائد الفريق الياباني . ثم يبدأ بعد ذلك في تقديم القائد الياباني إلى أعضاء فريقك تنازلياً طبقاً للمركز .

2- تبادل بطاقات الأسماء ، أولاً مع أقدم مدير تنفيذي ياباني ثم مساعديه بعد ذلك .

3- يجب أن يفتح قائد فريقك الاجتماع حتى يعطيك الفرصة لتقديم الأعضاء الآخرين وتحديد أدوارهم أو تخصصاتهم . يمكن توجيه بعض الملاحظات للمضو الأكبر في الفريق الياباني ، والذي يجلس في أغلب الأحوال مباشرة على الجانب الآخر من مائدة الاجتماع .

4- وضح البروتوكول الخاص بالفريق مقدماً للتأكيد على أن الأسئلة التي وجهت من قبيل الخطأ إلى أعضاء آخرين في الفريق ، ويجب أن توجه إلى قائد فريقك .

5- لا تظهر معارضتك في حضور الفريق الياباني . وفر  
الأسئلة المفاجئة ، والمناقشات التي تظهر نواحي  
الضعف ، وذلك خلال الاجتماعات الخاصة .

### وضع خاتمة للاجتماع

بمجرد انتهاء الاجتماع ، يجب أن يقوم رئيس فريقك  
بتقديم الشكر لرئيس المجموعة اليابانية شخصياً ، ويعبر  
عن تقديره لإعطائه الفرصة لهذا الاجتماع .  
وإذا كان الوضع مناسباً ، فمن الأفضل دائماً التأكيد  
على رغبتك في إقامة علاقة مشتركة مفيدة وطويلة . ولن  
تحتاج أن تكون دقيقاً فيما يتعلق بالمواعيد النهائية مثلما قد  
يحدث في الغرب . فالغموض هو أفضل وسائل التعبير .  
يجب أن يقول الفريق ، إن أمكن ذلك ، وداعاً شخصياً  
إلى كل شخص في الغرفة (و أيضاً بترتيب تنازلي طبقاً  
للمكانة الوظيفية) . ويجب إتساع نفس التوجيهات  
الأساسية بالنسبة للانحناء أو التصافح بالأيدي .



## التفاوض مع اليابانيين



يمكنك البدء في الكلام الجاد بمجرد إقامة علاقة شخصية. وقد يتفاوت بشكل كبير عدد أعضاء فريق التفاوض، بناءً على حجم وطبيعة العمل. وسيحاول اليابانيون أن يجدوا لكل زائر شخص مماثل له في الفريق الياباني.

ابتعد تماماً عن إحضار محامين في جلسات التفاوض، فسوف يفسر اليابانيون هذا السلوك كعلامة تدل على عدم الثقة.

### الرسميات مقابل المحادثات القصيرة

عادة ما يتم عقد الاجتماعات في الحجرة الخاصة بذلك وفي مكان العمل الياباني، وستجد اليابانيين مجتمعين بالفعل عند وصولك إلى مكان الاجتماع. يجب أن يدخل رئيس الوفد الزائر الحجرة أولاً. فهذه

هي عادة اليابانيين . وفي حالة وجود مترجم مصاحب للفريق الزائر ، فيجب أن يدخل بالقرب من رئيس الفريق ولكن في الخلف ويظل بجانبه على طول المفاوضات .

بعد دورة من المصافحات باليد ، والإنحناءات ، والابتسامات ، يجلس الزائرون في الجانب المعاكس لنظراتهم اليابانيين مع جلوس رئيس الفريق مباشرة عبر مائدة المفاوضات وفي الوسط بحيث يجلس كل رئيس في مواجهة الآخر . وعادة ما يتم تنظيم أعضاء الفريق الآخر بالنظام التنازلي طبقاً لأهمية كل عضو . وفي أحوال كثيرة يجلس الوفد الزائر مواجهاً للباب كنوع من حسن الضيافة . ويتم تقديم الشاي أو بعض المشروبات الأخرى أثناء الاجتماع .

يتميز اليابانيون بالصبر فلا تتوقع أنهم سيصلون فوراً إلى مفاوضات ملموسة . فالأحاديث القصيرة عادة ما تستخدم في إقامة علاقة مبدئية ، كما تساعد كلا الجانبين على الإحساس بنظيره من الجانب الآخر .

### بروتوكول الافتتاح

بعد إلقاء التحيات الأولية ، عادة ما يقوم رئيس الوفد المضيف بإلقاء كلمة تحية قصيرة ، ثم ينعكس الوضع على الوفد الزائر . وطبقاً للتقاليد اليابانية ، فمن المسموح

للزائرين البدء في الحديث عن المفاوضات . وفي بعض الحالات ، قد يكون ذلك في مصلحتهم ، ولكن المشاركون في الاجتماع عادة ما يعرفون ما فيه الكفاية عن وضع ووظيفة كل فرد في الفريق الآخر ، حتى يمكن تجنب المفاجآت (فاليابانيون لا يفضلون المفاجآت على مائدة المفاوضات) . وينظر دائماً إلى رئيس الفريق عند البدء في إجراء أي حوار بناء . أما التعارض في البيانات المقدمة بين أعضاء الفريق فسوف تفسر على أنها ضعف في المنصب أو في الالتزام . ويجب على أعضاء الفريق البدء في الحديث عندما يطلب منهم قائد الفريق ذلك .

إشرح منصبك الأساسي بمجرد البدء في الاجتماع . ومن المفيد توزيع ورق مطبوع يلخص النقاط الأساسية التي من أجلها جئت إلى اليابان . وعندما يكون الوقت مناسباً للتعرض لموضوع العمل ، فإن اليابانيين يفضلون دائماً ويقدرّون المواقف والأحداث المباشرة . إفعل كل ما في استطاعتك لتوضيح مركزك أو منصبك . وفي الكثير من الحالات ، من الأفضل أن تبدأ بتقديمك "بالصورة الكبيرة" ، وأن تنتظر حتى آخر المحادثات لمناقشة التفاصيل المحددة .

بعد أن يقوم رئيس الفريق الزائر بتحديد الخطوط

الأساسية لموقف فريقه ، فإن رئيس الفريق الياباني سيرد على كل نقطة ، والإشارة إلى أي حذف واضح . ومن منطلق هذه النقطة ، فإن المفاوضات ستستمر بإيقاع يتسم بالسيطرة على المحادثة بدلاً من مجرد أحاديث ودردشة لا نهاية لها .

### أهم التكتيكات اليابانية عند المفاوضات

- فريق ذو استعداد هائل وشديد التنظيم .
- يستخدم لحظات صمت وتوقف طويلة (لا تحاول أن تملأ هذا الوقت بالكلام أو بأي طريقة أخرى) .
- ردود متأخرة أو غامضة .
- "أحاديث جانبية" متكررة باليابانية .
- استخدام مترجم لكسب الوقت من أجل التفكير .
- تغير في المناخ إلى جلسة تبعد أكثر عن الرسميات .
- استخدام دفاعات عاطفية .
- نهايات مضغوطة للجلسات .
- يدرك اليابانيون أن الغربيين (وخاصة الأمريكيين) لديهم تقدير كبير للوقت . وعموماً ، فإن رحلات رجال الأعمال إلى اليابان تكون قصيرة ، ويضعوا في اعتبارهم ضرورة العودة إلى الوطن وقد حققوا بعض الإنجازات . وقد يستغل اليابانيون هذا الموقف عن طريق التأخر في



إصدار القرارات ، حتى اللحظات الأخيرة ، مما يدفع الزائر إما إلى قبول موقفهم أو العودة إلى وطنه خاوي الوفاض .

وهناك عدة طرق لمواجهة هذا السلوك :

— لا تحدد موعداً لمغادرتك اليابان (واعطي الإيعاء أن مغادرتك قد تكون مبكرة) .

— اخفي موعد مغادرتك حتى تستطيع مد موعد رحلة عودتك إذا لم يحالفك النجاح عند انتهاء الاجتماع (وبالتالي سيشعر اليابانيون بالقلق على جدول مواعيدهم ، ويشعرون بالرغبة في الوصول إلى اتفاق سريع) .

— انهي الاجتماع مضيفاً عليه سمة النجاح (تناسق سطحي) ووافق على المتابعة ، وحدد موعداً للاجتماع القادم في المستقبل . وعموماً ، كلما زادت مرات زيارتك لليابان ، كلما قل استخدام تكتيكات التأخير المتعمدة ضدك .

### المترجمون

حتى اليابانيون الذين يتحدثون بالإنجليزية لا يفضلون وضع أنفسهم في موقف قد يسيئ إليهم عند التفاوض بلسان أجنبي . وفي العادة يقوم عضو من أعضاء الفريق الياباني بالترجمة ، ولكن لا ينصح بالاعتماد على هذا

الشخص فقط . وبالرغم من عدم وجود مخاطر كبيرة في محاولة هذا المترجم تمويهك عن عمد ، ولكن هناك فرص قد يصعب عليه أن يفهم بعض قواعد اللغة الإنجليزية المعقدة ، كما أنه قبل أي شيء آخر ، عضو في فريقهم . فحتى ادوين ريسشاور Edwin Reischawer (وهو أول سفير إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، والذي اكتسب اللغة اليابانية أثناء وجوده باليابان) والمعروف بخبرته الطويلة ، كان يستخدم المترجمين ، حتى لكسب الوقت للتفكير في الرد أثناء الترجمة .

وقد تكون تكلفة وجود مترجم عالية ، ولكنها عملية مهمة ، وخاصة في المراحل الحساسة والخطرة في المفاوضات . ومعظم المترجمون اليابانيون من النساء - وقد يكون ذلك راجعاً لعدم شعور النساء بالحرج بعد سنوات من الأخطاء أثناء تعلمهن لغة أخرى . ويجب أن تكون المترجمة متعددة الثقافات أيضاً وقادرة على الشعور بكل النواحي اللغوية في اللغتين . ومن الأفضل إيجاد مترجم مسبقاً ، ولكن حتى بعد وصولك ، فإن مركز الأعمال في فندقك قد يقدم لك هذه خدمة هم متخصصون في توفيرها .

## ملحوظات عن استخدام المترجمين

## 1- ضع الخطوط الأساسية

ناقش آلية التعاون مع المترجم ، وذلك قبل الاجتماع (مثل ، طول المدة التي ستحدث أثنائها قبل التوقف لبدء الترجمة) . لخص لمترجمتك كل شيء ، وراجع على المصطلحات المتخصصة ، وقدم لها أكبر قدر من المواد المكتوبة . اعطها الوقت الكافي للتعرف على أسلوبك ، وروح دعابتك ، ولغة جسدك ، وسوف تساعد كل هذه المعلومات على توصيل رسالتك بدقة .

## 2- لا تجهد الترجمة

أثناء الاجتماع أو جلسة المفاوضات ، حاول التوقف بعد عدة جمل حتى تسمح بالترجمة ، وحاول أن تقتصر كل جملة على فكرة معينة .

يجب إعطاء راحة للمترجم كل ساعتين على الأقل . وإذا استمرت المفاوضات لأكثر من يوم ، فقد تحتاج إلى مترجمين (2) . فإن استخدام المترجم قد يطيل مدة الاجتماع إلى ثلاثة أضعافها بالمقارنة بالطول العادي ، ولذلك يجب أن تكون صبوراً مع استرسال المناقشة .

## 3- خاطب نظيرك الياباني

انظر تجاه رئيس الفريق الياباني وليس تجاه المترجم ،

فاليابانيون يقدرّون التواصل الشخصي . وقد يكونوا ملمين بالإنجليزية أكثر مما يفصحون ، ولذلك تحدث ببطء ووضوح ، وتجنب اللغة ذات الألفاظ أو اللغة العامية واللهجات .

#### 4- راجع كل ما قيل - وتوقع ما هو قادم

بعد الاجتماع أو خلال الاستراحة ، راجع مع مترجمتك النقاط الأساسية التي نوقشت من الطرفين . واسألها كل ما لاحظته عن موقف وسلوك الطرف الآخر . إعمالاً سوياً للإحساس باتجاه المفاوضات ، وتوقع الحديث الذي يمكن أن يتم فيما بعد . وسوف يساعد ذلك مترجمتك على الاستعداد لترجمة آرائك حتى يمكن استيعابها بأفضل وسيلة ممكنة .

#### 5- أكد على النقاط الهامة عند مناقشتها

إن المناقشة المجردة والمعقدة قلما تترجم مباشرة ، إن كل مترجم ذو خبرة وكفاءة له أسلوبه الخاص في تفصيل ترجمته لعكس الأسلوب ومستوى الرسمية ، والنبرة والمعنى المتوقع .

تستطيع أن تساعد في تأكيد النقاط الهامة عن طريق التكرار أو التأكيد عليها ، وعن طريق ثقتك في أن رسائلك اللفظية وغير اللفظية مترابطة ومتناسقة مع

بعضها البعض . فعلى سبيل المثال ، يجب أن تنعكس الاهتمامات الجادة على وجهك وعلى نبرة صوتك وعلى طريقة جلوسك .

### أسلوب اليابانيين تجاه العقود

قد تثمر المفاوضات الناجحة إمضاء أحد العقود ولكن ليس هذا بالضمان الكافي على أن علاقات العمل علاقات راسخة ووطيدة . ويعتبر اليابانيون العقد بمثابة التزام عام لإنجاز العمل وليس وثيقة تحدد كل نواحي الصفقة . فالعقود بالنسبة لهم أقل كثيراً في المعنى عن الالتزامات الشخصية بين الأطراف . وعندما يقيم اليابانيون مشروعات تجارية فيما بينهم فإنهم يقومون بذلك فقط بناء على اتفاقات شفوية .

إن معظم العقود في اليابان عرضة "للتغير طبقاً للظروف" (Ijo henko) ، والتي تستخدم في تعديل أو أحياناً في إبطال الاتفاقيات ، وليس من المستغرب أن يوجد بند عن "التفسير طبقاً للظروف" في العقد الابتدائي، والذي يعني من وجهة النظر الأوروبية أن العقد غير ملزم قانوناً .

إذا تم بناء علاقات قوية وظل الموقعون في تعاون وثيق فعادة يستمر سريان العقد . ولكن ، إذا رحل

الطرف الأجنبي إلى مكان آخر أو ترك الشركة ، فقد يعتبر اليابانيون العقد لاغ وغير سار ، ويصرّون على المفاوضة عليه من جديد مع أفراد جدد .

أصبحت عملية إجراء العقود مع الأجانب أكثر شيوعاً في اليابان ولكن من المهم أن نتذكر ، أنه بالرغم من أن الكثيرين من المديرين التنفيذيين قد حصلوا على شهاداتهم في القانون ، فإن وجود محامين أمر غير شائع في اليابان وفي الشركات اليابانية . وقد يأخذ الأمر عدة شهور لمجرد ترجمة وثائق قانونية ضخمة إلى اللغة اليابانية حتى يمكن للطرف الآخر أن يفهمها .



## أعمال خارجة عن القانون

14

### الياكوزا

تدير الياكوزا Yakuza اقتصاد ضخم ويمتد في السلع والخدمات الغير قانونية وخاصة في مجال العقارات . وقد أدت محاولات الياكوزا في استثمار مكاسبها في المشروعات القانونية والشرعية إلى فضائح تربط بين الآباء الروحيين للياكوزا مع رجال السياسة .

اشتق اسم ياكوزا من لعبة من ألعاب الورق تشبه لعبة البلاك جاك Blackjack . أوجدت هذه المنظمة بعض الرذائل الاجتماعية المقبولة ، مثل ألعاب القمار ، والدعارة وأدخلتها إلى اليابان خلال حكم التوكوجاوا شوجونات Tokogawa Shogunate (1603 - 1867) . أما الآن فقد أصبحوا يحكمون المناطق الخاضعة لسلطانهم بالتهديد والإرهاب والعنف . وفي معظم الوقت لا

تقترب منهم الشرطة طالما لا يوجد شغب واضح . ومن الغريب ، أن الشرطة اليابانية عادة ما تطلب من الضحايا عدم تقديم الشكاوي لأنها تحرك الشغب .

يوجد باليابان أكثر من 2,500 عصابة من الياكوزا ، وأكبرها تعرف باسم ياماغوشييجومي Yamaguchi-gumi . والكثير من المستويات المتدنية والوسطى من الياكوزا من السهل التعرف عليها ، عن طريق الوشم المحفور على أجسادهم ، والأحذية البيضاء ، والشعر المجعد ، والأسنان الذهبية ، وبعض المفاصل المفقودة (تقطع المفاصل كل واحدة على حدة كنوع من العقاب عند الفشل في القيام بمهمة ما) وبعض الدبابيس الصغيرة أعلى السترة لتحديد نوع الفرع . ولكن في معظم الوقت لا يضايقون الأجانب . ولكن قد يحتاج الأمر إلى إجراء فحص ويبحث عن خلفية زملائك في العمل ، لأن مجرد تداخلك مع عضو من الياكوزا قد ينتهي إلى مواجهة الكثير من الصعوبات لحل هذه العلاقة .

كما يوجد أيضاً بجانب عصابات الياكوزا ، ما يسمى بالسوكايا Soukaiya ، وهم يقومون بابتزاز الأموال في مقابل ترك المواطنين دون إزعاج (وبالتالي استغلال رغبة اليابانيين في العيش في سلام وتناغم سطحي) . وهم



موجودون دائماً في اجتماعات البورصة اليابانية حيث يستغلون الموظفين وأحياناً يلجأون إلى البصق وحتى الاعتداءات الجسدية . ولسوء الحظ ، فإن الشركات عادة تشجعهم على ذلك عن طريق دفع الأموال للابتعاد عنهم . ولكن يجب الإشارة إلى أن جرائم الشوارع قد وصلت إلى ذروتها بعد الحرب في عام 1992 ، ومازالت نافذة عند مقارنتها بالدول المتقدمة الأخرى .

### الابتزاز والفساد

طبقاً للتقاليد اليابانية ، يسمح لرجال السياسة الفاسدين بالاستقالة في هدوء ولكن يكسوهم العار ، وفي نفس الوقت يفسحون الطريق للمرشح التالي من نفس الحزب . وفي السبعينيات من القرن العشرين ، ظهرت فضيحة شملت دفع رشاوي وفرض بعض التأثيرات على البيع في أحد أهم الصفقات التي تم تدبيرها مع شركة لوكهيد Lockheed Corporation ، وقد أدت هذه الفضيحة إلى الإطاحة بحكومة تاكيدا - ووجهت اتهامات جنائية ضد العديد من كبار المسؤولين في الحكومة بما فيهم رئيس الوزراء آنذاك تاكيدا Takeda (ومن الجدير بالذكر أن القضية التي أقيمت ضد تاكيدا واجهت تأخيرات مستمرة ومشبوهة ولم يتم حلها إلا بعد وفاته) . ومنذ ذلك الحين ،

بدأ هذا النمط في التكرار، وكان آخرها فضيحة التجنيد Recruit scandal والتي وقعت في الثمانينيات من القرن الماضي ، حيث تم القبض على عدد من الدخلاء السياسيين وهم يحصلون على هدايا غير شرعية من أصحاب الأسهم في مقابل تقديم بعض الخدمات .

### التغيرات الحالية ونظرة على المستقبل

في أوائل التسعينيات من القرن العشرين تم اكتشاف وجود عدة شركات كبيرة في مجال الأمن (بمساعدة أو على الأقل بمعرفة من جانب الحكومة) تقوم بتعويض خسائر الاستثمار لعدد معين من العملاء الكبار على حساب المستثمرين الصغار وشركات أصحاب الأسهم . وقد أثار ذلك غضب العامة من الناس .

وفجأة ، وفي مارس ، 1993 أصبح الناخبين أقل تسامحاً عندما حكم على أحد قادة الحزب الديمقراطي الليبرالي LDP لتهريبه من الضرائب (وبالصدفة اكتشف أنه يملك 51 مليون دولار أمريكي) . ومع تزايد مرحلة الكساد وثورة في مناصب الحزب ، أدت الفضيحة إلى انتصار مذهل لتشكيل تحالف جديد عهد على نفسه تغيير قوانين تمويل الحملات الانتخابية والقضاء على الفساد .

قامت الحكومة بشن غارات لكبح جماح سطوة

الياكوزا ، وأصبح رجال السياسة أكثر حرصاً في عدم إظهار أية علاقة مع المنظمة بأي شكل من الأشكال .

ولكن عند الوضع في الاعتبار درجة التداخل في الممتلكات والمشاركة في الأعمال عالية المستوى التي مازالت موجودة ، فإن التجارة من الباطن ، واستغلال السوق ، وفرض الأسعار ، والمخالفات المرنة مازالت شائعة نسبياً .

وبالإضافة إلى ذلك فقد أكد المراقبون على أن التلاعب في المناقصات والمزايدات وردود الفعل العنيفة مازالت متفشية بشكل ملحوظ . إن الأهمية المعقودة على التصويت بالإجماع تعني أن الممارسات التآمرية أصبح ينظر إليها بتساهل أكبر بكثير مما هو معهود في الغرب . وفي الحقيقة يجادل البعض في أن هذه الممارسات تساعد على موازنة توزيع الفوائد والمكاسب ، والمكافآت ، وبالتالي تجعل جميع الموجودين بالداخل يشعرون بالغبطة والسعادة .

ولكن يمكن القول بأن النظام مازال في مجموعه يعمل بنظافة (ولكن من الصعب شفافيته) وملاحق للزمن ، وأن العديد من الممارسات التي ذكرها رجال الأعمال والحكومات الأجنبية يمكن أن تنسب إلى الاختلافات في المنظور الثقافي .



## الأسماء والتحيات

15

يستخدم اليابانيون اللقب أو اسم الأسرة أولاً ، ثم يتبعه الاسم الأصلي (الأول) . ولكن ، عادة ، يقدمون أنفسهم إلى مواطني الغرب باستخدام الأسلوب الغربي الذي يبدأ بالاسم الأصلي ثم اللقب .

### الجنس والألقاب

حتى وقت قريب كان الاسم الأول عادة ما يكشف عن جنس الشخص بناءً على الحروف الأخيرة مثل Ko (كما في Michiko , Akiko , Yukiko) أو حرف e (كما في Michie , Ake , Yukie) والتي تشير إلى الأنثى ، وحرف o (كما في Masao , Yukio , Kazuo) أو ro (كما في Kentaro , Ichiro , Taro) والتي تشير إلى الذكر .

ولكن خلال السنوات القليلة الماضية أصبحت الأسماء الحديثة (وبعضها أصبح يتجه أكثر إلى الأسماء

الغربية) أكثر انتشاراً وشعبية وخاصة بين النساء مثل  
ماري Mary أو أمي Ami .

ويشير المقطع المضاف san إلى مستر ، أو مسز أو  
مس . فعلى سبيل المثال ، يشار إلى مسز تاناكا Mrs. Ta-  
naka بـ san ، ومستر اتشيكawa Ichikawa بـ  
Ichikawa - san ... الخ .

أما المخاطبة المدرسية (Sensei) مثل البروفيسير موري  
Mori فتصبح في اليابانية Mori - Sensei . وإذا كنت  
ترغب في أن تظهر احترامك بشكل خاص استخدم اللقب  
الشرفي samma (Yoshida - samma) ولكن لا تبالغ في  
استخدامه فقد تبدو لهم كشخص عديم الإخلاص .

يعاني اليابانيون من الأجانب عندما يدعونهم  
بأسمائهم الأولى ، ولكنها ميزة يحتفظ بها في العلاقات  
الأسرية الحميمة والصدقات القريبة . وعندما يصل  
الياباني إلى أوروبا أو الولايات المتحدة قد ينادى على  
زميله الغير ياباني باسمه الأول ولكن يعودون إلى  
أسلوبهم التقليدي عند وصولهم إلى الوطن .

### الانحناء

إن الثقافة اليابانية شديدة الرسمية ، وتقديم التحيات  
والإذن بالانصراف في غاية الأهمية والإنفاق والتعقيد .

فمن المعتاد أن التأثيرات الأولى تحدد نوع العلاقة . فإذا كنت لا ترغب في دفع نفسك إلى الجنون ، تقبل الحقيقة في أنك لن تستطيع أن تبرع في هذا النظام ، ولكن رغباً عن ذلك فهناك بعض الأمور التي يمكن تعلمها .

الانحناء إشارة للاحترام والتواضع وليس للمخضوع والذل . ولكن تضيف عليك شعور بعدم الراحة ، فإيماءة الرأس قد تفي عادة بنفس الغرض . فإذا كنت تنوي الانحناء ، فالسؤال قد يكون : إلى أي مدى يمكنك أن تنحني، ومن الذي يبدأ بالانحناء؟ والجواب القصير هو أنت، فالضيف عليه أن يبدأ بالانحناء ولكن بدون مبالغة . وعموماً ، يبدأ الأشخاص من ذوي المناصب الأقل بالانحناء أولاً وأكثر عمقاً . ولكنك كأجنبي ، فليس من المتوقع منك أن تطبق هذه القواعد إلا عند مقابلتك لشخص ذو منصب شديد الأهمية . والانحناء السليمة تبدأ من الوسط . وبالنسبة للرجال يجب أن تكون اليدين على الجانبين أما بالنسبة للنساء ، فتوضع اليدين على الفخذين .

### أهمية بطاقات العمل

إن بطاقات العمل (Meishi) أدوات هامة وجادة لإقامة علاقات العمل . والفشل في تقديم البطاقة في الاجتماع الأول يمكن أن يشير إلى عدم إدراكك لقواعد

السلوك السليمة في العمل أو عدم الاهتمام .

احمل معك دائماً مخزون وافر من البطاقات (على الأقل 100 بطاقة لكل زيارة تستمر لأسبوع واحد). مع وجود اسمك بالانجليزي على وجه وعلى الوجه الآخر باليابانية . وإذا لم تستطع توفير بطاقة باللغتين قبل القيام برحلتك ، فهناك فنادق كبرى تستطيع القيام بهذه الخدمة خلال أربع وعشرين ساعة . كما يجب على الياباني الذي على صلة بك وبشركتك أن يتأكد من أن الترجمة اليابانية سليمة ودقيقة . إن وجود اسمك بالحروف اليابانية سوف يساعد كثيراً نظرائك من اليابانيين . ويفرض البروتوكول ضرورة تقديم الموظف الأصغر لبطاقته أولاً . وفيما يلي بعض التوجيهات.

### — التزم بالرسميات

قدم واستلم بطاقات التعريف بكلا اليدين وبكم كبير من الحفاوة . ويجب أن تكون البطاقة بين أصبعي السبابة والإبهام والناحية المطبوعة في مواجهة المتلقي .

### — احترم الأقدمية والمنصب :

قدم بطاقتك دائماً أولاً إلى أكثر الأشخاص أقدمية .

### — تروى :

عند استلامك لبطاقة أحد الأشخاص ادرسها بعناية

لثوان معدودة ، ويمكنك النظر مرة أخرى إلى مقدمها ، ثم وضعها بعناية على المائدة أو امسكها حتى تجلس على المقعد .

### — عامل البطاقة باحترام :

تعد بطاقات العمل امتداداً للشخص الذي يحترمونه . فلا يجب أن تكتب أي شيء على بطاقة شخص آخر في وجوده . إن هذا السلوك قد يماثل كتابة شخص آخر على أحد ممتلكاتك الخاصة . لا تشني البطاقة أو توقعها على الأرض ، وتأكد من عدم تركها عند رحيلك .

### — المصافحة باليد :

إن رجل الأعمال الياباني عادة لا يبدأ المصافحة باليد ولكنه يستقبلها من الشخص الآخر . صافح بلطف . فالمصافحة باليد في اليابان تشبه انحناءاتهم المترددة والرقيقة .





## أساليب الاتصال

16

### فكر في المضمون

تتميز أساليب الاتصال اليابانية أنها مفهومة ضمناً ولا تحتاج للكلام فهي أساليب شديدة التناسق . كما أن اللغة نفسها تشجع على الغموض والالتباس ، ويرجع هذا السبب إلى الفشل في ترجمة شعر هايكو Haiku بطريقة سليمة إلى اللغات الغربية . فقد انحصر القاريء في ترجمة واحدة للعديد من المعاني الممكنة للنص الأصلي . وتشمل سمات الاتصال اليابانية ما يلي :

— الغموض والمواربة بدلاً من الأسلوب المباشر، والمراجع المحددة. وتحتوي المحادثات على إطار يجعلها مفتوحة للتفسير الشخصي .

— عادة ما تترك الجممل بدون نهايات ، حتى يمكن للمستمع أن يكملها بطريقة تفكيره الخاصة .

— هناك قدر كبير من الاهتمام بنبرة الصوت ومستوى الأدب والكياسة (وهذا الأسلوب الرقيق والمهذب ليس من السهل فهمه من قبل الذين لا يتحدثون باللغة اليابانية) .

— عادة ما يكرر المستمع كلمة هاي hai ، لإعطاء الإحساس بالفهم والتشجيع أو لتوضيح متابعتهم للحوار .

### كتاب آداب السلوك الأسطوري

في جميع نواحي الثقافة اليابانية ، تقريباً ، ومن طقوس تقديم الشاي وحتى مباريات البيسبول ، فإن الشكل هام، إن لم يكن أكثر أهمية من المضمون . ويعتقد معظم المستوطنين الأجانب الذين أقاموا لمدة طويلة في اليابان ، أن هناك كتاب في مكان ما (ومن المحتمل مجموعة كاملة من الكتب) ، يضع الخطوط الأساسية لكل الفروق الدقيقة للسلوك الياباني لكل ظرف ممكن . وهذا المصدر الهائل والقيم غير متاح دائماً لغير اليابانيين . وبالتالي ، فالأمر يرجع لك للتعلم ، أولاً بالاعتماد على نفسك ، ثم عن طريق الأصدقاء اليابانيين والخبرات الشخصية . ويركز اليابانيون على الأدب والكياسة بجانب اهتمامهم بعدم تعرضك لأي إحراج ، أي الضمان الفعلي لعدم تصحيح ما تقوله ، إلا في حالات شديدة

الندرة ، أو إعطائك نصيحة تلقائية في هذا المجال .

### خطوط توجيهية

إن الخطوات التالية ستساعدك على الإحساس القوي بلغة جسدك والأساليب التي يمكن أن تفسر بها .

#### 1- تجنب الملامسة الجسدية

يشعر اليابانيون بعدم الراحة من إظهار المشاعر والعواطف واللامسة الجسدية (حتى الحركات الغير مقصودة للغربيين مثل لمس عفوي لكوع أو كتف ياباني). وهم بالتأكيد لا يرغبون في القيام بهذا السلوك ، ولا يفضلون القيام به من طرف الآخرين . فمن الأفضل عدم لمس أي ياباني إلا في حالة التصافح بالأيدي .

#### 2- تأكد من وجود مسافة

عادة يقف الغربيون متباعدين عن بعضهم بحوالي 30 إلى 40 سنتيمتر ، ولكن اليابانيون يشعرون براحة أكبر إذا كانت المسافة حوالي المتر . فإذا وقفت أكثر قرباً من ذلك فمن المؤكد أن شريكك في الحوار سوف يضطر إلى التراجع حتى يضع ظهره أو ظهرها في مقابل الحائط .

أما في الظروف الغير رسمية (مثل بار الكاروكي -Ka-raoke bar) فإن اليابانيين قد يتقبلون حدوداً مختلفة بحيث تقلص المسافات إلى حد كبير . وقد يتعجب أهالي

الغرب من هذا التغير المفاجئ وقد يغريهم ذلك بتفسير هذا السلوك كإشارة لزيادة المودة والحميمية . ولكن مع حلول الصباح ، فإن المسافة السابقة تعود لحالها السابق .

إن جميع قواعد التقارب في المكان تنتهي وتتوقف في وسائل المواصلات والمساعد حيث لا يمكن تجنب الملابس الجسدية . وعادة ما ينسحب الأفراد ببساطة عن طريق غرض أبصارهم ، ولذلك يمكنهم الملابس بدون مشاعر .

### 3- كيف سلوكك طبقاً للظروف

إن المسافرين من الطبقات الراقية مراقبون جيدون ولديهم قدرة على التقليد المضحك . راقب مضيفك واسلك سلوكه .

### 4- تحدث بلطف

نظراً لاحترام اليابانيين الشديد لحسن السلوك والتحفظ ، يجب أن تتجنب الضحك الخشن والصوت العالي وخاصة في حالة الغضب .

### 5- احتفظ بيدك على جانبي جسمك

لا يتحدث اليابانيون بأيديهم ، وحتى إذا فعلوا ذلك فهم لا يتحدثون باليابانية . ولذلك فإنهم لن يفهموا حركاتك . فالأيدي كثيرة الحركة أثناء الكلام تُعد وقاحة وبعد عن الأدب والذوق (على الأقل) وأحياناً قد تُعد

تهديداً . ولكن الحركات البسيطة والمؤثرة التي تجسد كل ما تحاول قوله تلاقي تقديراً أكبر .

وعندما يقف اليابانيون ، يضموا اليدين إلى الأمام أو يضعاهما على جانبي الجسم . وعند الجلوس توضع اليدان أمامهم على المائدة أو في الحجر .

#### 6- انصت أكثر - وتكلم أقل

اصغي بعناية ، وانتظر حتى ينتهي الآخرون من كلامهم ولا تتكلم كثيراً . فإن الشكوى الرئيسية من الأمريكيين وبعض الأوروبيين أنهم لا يلتزمون بالثلاثة قواعد السابقة . وقد أصبحت البرامج التي تحث على مواهب الإنصات بين اليابانيين من أكثر عروض التدريب المشترك الشائعة والمحبوبة في المنظمات اليابانية الضخمة.

#### 7- تأثير وضع الجسم

إن التوازن من أهم المبادئ التي يقدرها اليابانيون والذي يطبق في جميع نواحي الحياة في اليابان ، تجنب الوقوف وأنت محني الظهر أو ويديك في جيوبك ، أو الميل إلى الوراء أثناء الجلوس على المقعد ؛ فكل هذه السلوكيات تقابل عادة بالنفور ، لا تسند ظهرك على الباب أو الحائط عند التحدث إلى الآخرين .

#### 8- لا تتصرف وكأنك صاحب المكان

امشي ببطء واعط الفرصة لمضيفك حتى يظهر

بوضوح كمستول عن الحفل . وعلى سبيل المثال ، عند التحرك في مكان مفتوح ، حاول أن تمشي خلف مضيفك بخطوات بسيطة وخاصة إذا كان منصبه أعلى . فالأجانب وعلى الأخص من ذوي الأجسام الضخمة لا يجب على الإطلاق أن يلوحوا لبعضهم البعض - وخاصة كبار السن وذوي المناصب الأعلى . فهي علامة على عدم الاحترام . وعند المرور أمام ياباني جالس ، فمن الأدب الانحناء قليلاً ، وبالتالي تشعره بوجوده .

#### 9- لا تستخدم أسلوب الإشارة

من الأفضل تجنب الإشارة تماماً (وخاصة الإشارة إلى الآخرين). وعند نداء شخص ما ، مد يدك وأصابعك وكفك إلى أسفل ثم اغرف الهواء في حركة إلى أسفل . أما عند محاولتك لفت نظر النادل حاول أن تلتقط نظرة عينيه ثم تومئ برأسك إلى أسفل .

إن كل هذه التوجيهات العامة غير ملزمة تماماً لمضيفك الياباني . وعموماً ، كن مؤدباً ولطيفاً وبقظاً ومتنبهاً ، ومتحفظ إلى حد ما ، وسوف ينظر إليك المضيف الياباني وكأنك أحد الماجيم majime ، والذي يعني أجنبي تمتع إلى حد غير متوقع .



## العادات



### بيروتوكول الأحذية

من المعتاد أن تخلع حذاءك مرة على الأقل يومياً ،  
ولذلك يجب أن ترتدي جوارب تحب أن يراها الآخريين .  
وإذا وجدت أحذية منتظمة في طابور على مدخل مبنى  
عام أو خاص ، اخلع حذاءك وضعه في طابور الأحذية  
الأخرى . وعادة ما يقدم الخف أو الشبشب للمشي في  
الطرق المغطاة بالخشب . وعندما تتخطى الطريقة المغطاة  
بالخشب وتصل إلى غرفة مغطاة بالحصير المصنوع من  
قش الأرز (tatami) اخلع الخف أو الشبشب في الصالة  
خارج الباب .

وفي بعض الحانات اليابانية مثل الـ **Ryokan** (وهي حانات يابانية تقليدية) ، وبعض المطاعم ،  
سيصادفك زوج آخر من الشبشاب ، وعادة ما يكون

لونها أحمر ، وتوضع على باب دورة المياه (benjo) .  
وعند وجود هذا الخف على الباب فهذا يعني أن المكان  
غير مشغول (أو أن هناك أجنبي جاهل يستخدمه) . بدل  
الخف الذي تلبسه بهذا الخف الأحمر واترك الأول على  
الباب لينبه الآخرين على أن المكان مشغول وبالتالي يوفر  
عليك الطرق على الباب .

وأيضاً كان نوع العمل الذي تقوم به ، لا تعود إلى الحانة  
أو إلى غرفة الطعام وفي قدميك الشبشب الأحمر ، إلا  
إذا كنت ترغب في لفت أنظار الضيوف الآخرين .

### الحمام

إن الاستحمام من المظاهر الحيوية للحياة اليابانية والتي  
تنعكس على الحرف الشرقي 〇 الذي يسبق الكلمة التي  
تعني حمام (furo) . وتوجد في حانات الرايوكان Ryo-  
kan متجعات للينابيع الدافئة ، ومازالت الحمامات العامة  
تستخدم حتى الآن . ويمكن أن يخبرك كبار السن عن  
أفضل هذه الأماكن والمصنوعة من الخشب القبرصي .

فالحمام مكان تغطس فيه وتسترخي لعدة ساعات ،  
للتخلص من الإحساس المتراكم بالتوتر خلال اليوم ،  
ويضمن نوماً هادئاً . وجميع هذه الحمامات مقسمة طبقاً  
للجنس . والحمام بالنسبة لليابانيين ليس مكان للأفكار



جنسية بل لبعض الأنشطة المناسبة :

وفيما يلي طريقة الاستحمام :

- اخلع ملابسك في غرفة الملابس ، والتقط منشفة (وعادة تكون شديدة الصغر) وقطعة من الصابون ، ودلو .

- وفي الخطوة التالية ستوقف في غرفة كبيرة (الأرضية والحوائط مصنوعة من القرميد) تحتوي على عدد كبير من الصنابير ، تحتها كراسي صغيرة بدون ظهر أو ذراعين . اجلس أمام الصنبور ثم اغسل نفسك بالصابون ثم بالماء . كرر ذلك مرتان أو ثلاث مرات حتى تتأكد من أنك أزلت الصابون تماماً .

- يوجد الحمام في غرفة مجاورة وهو يبدو مثل حمام السباحة . (لا تأخذ الصابون إلى الحمام ، فاليابانيون لن يقبلوا ذلك على الإطلاق ، وقد يغادروا جميعاً المكان حتى يجف ويعاد ملئه) . والبروتوكول يفرض عليك المشي حول الحمام مستخدماً المنشفة كنوع من إظهار التواضع . ولكن لا تأخذ المنشفة داخل مياه الحمام . وأحياناً تستخدمه لغسل الوجه أو امتصاص العرق من على الرأس أثناء الجلوس في الحمام .

- عادة ما تكون مياه الحمام شديدة الحرارة . وقبل النزول في الماء حدد أحد صنابير المياه الباردة المنتشرة على طول

الحائط فوق مستوى الماء . اجلس على حافة الحمام واسترخي . فإذا كانت المياه شديدة الحرارة (وهي غالباً ما تكون) افتح الماء البارد . حاول عدم المبالغة في استخدام الصنبور ، وإلا ستقابلك نظرات الغضب من الآخرين . لا تمكث كثيراً ، وكن شديد الحرص من الشعور بالدوخة عند خروجك من داخل الحمام .

— ويوجد في بعض الحمامات ، وخاصة في النوادي الصحية ، حمامات الساونا ، وغرف البخار ، وأماكن التدليك الملحق بها استراحات وقاعات للانتظار حيث تستطيع الاسترخاء وتناول مشروب بارد وتحدث وتقرأ ، وقد يوجد أيضاً منتجات للتجميل متاحة لاستخدامك الخاص .

إن العديد من المنتجعات (تستخدم لإجازات الشركات أو الزيارات الخاصة) يوجد بها ينابيع ساخنة (onsen) . إن زيارة أحد هذه العيون يعد من الخبرات الأولية في اليابان . وتطبق ، في هذه العيون ، نفس القواعد الأساسية التي تطبق في الحمامات . وقد يمكنك الحصول على بعض من مشروب الأتسوكان atsukan (الساكي الساخن) حتى تكتمل التجربة .

### تقديم الهدايا

إن اليابانيين شديدي التحمس في تقديم الهدايا . فالهدايا تعبر عن الصداقة وقد ترمز إلى الأمل في الوصول إلى اتفاقيات جيدة في المستقبل ، وإلى انتهاء مشروع ناجح ، أو تقدير لجميل تم تقديمه . وعادة الأوروبيون والغربيون بوجه عام في مجرد قولهم "شكراً" عند حصولهم على خدمة ما تعد، في اليابان ، سلوكاً غير كافٍ وقد يفترق إلى الإخلاق . ولكن ضع في اعتبارك أن الهدايا عادة ما ترمز لشيء ما وليست مجرد قيمة مالية . ابتعد عن شراء الهدايا الغالية إلا إذا كان الشخص الذي ستقدم إليه الهدية شديد الصلة بك وأثبت أهمية خاصة في نجاح المشروع . فقد تضطر مستلم الهدية إلى ردها بهدية قد تكون أكثر قيمة .

وبالرغم من أن الهدايا غير متوقعة في الزيارة الأولى ولكنك تستطيع أن تقرر تقديمها إذا شعرت أن العلاقة قد بدأت بالفعل . ومن الأفضل ، في محيط المكتب أو العمل أن تكون الهدايا عبارة عن أقلام أو مساند للورق مكتوب عليها شعار شركتك . وإذا كان لا يوجد غير هدية واحدة فيجب تقديمها إلى رئيس المجموعة اليابانية أثناء العشاء أو بعد الانتهاء من اجتماع ناجح . وإذا كانت الهدايا ستقدم

إلى عدة أفراد ، تأكد من أن كل شخص يحصل على هدية بنفس القيمة ، أو أن الشخص الأكبر سناً أو الأكثر أقدمية يحصل على أكثر الهدايا قيمة .

من الاستراتيجيات الناجحة أن تحضر معك عند زيارتك لأحد اليابانيين في منزله هدية من الفاكهة ، أو الحلوى ، أو هدية من بلدك لا يوجد مثلها في اليابان . كما أن زجاجة من الويسكي من النوع الفاخر قد تلقى قبولاً كبيراً . كما أن التي شيرت المكتوب عليه شعارات بالإنجليزية يعجب الأطفال كثيراً . ابتعد تماماً عن تقديم أمشاط الشعر والتي تعني بالإنجليزية comb (الكلمة المرادفة لها باليابانية هي kushi ، وku تعني المعاناة أما shi فتعني الموت) أو أي شيء آخر مجموعه أربعة أو تسعة ، فأربعة يعني shi ، وتسعة ku أي معاناة . أما تقديم الزهور فيعد نوع من المباهاة والتفاخر ، ولكنه مقبول من الغربيين . وابتعد عن زهور الكاميليا ، وزهور اللوتس والزنبق أو السوسن لأنها مرتبطة بالجنائزات .

يجب عدم تغليف الهدايا باللون الأسود أو الرمادي أو الأبيض (ألوان جنائزية) وأيضاً الشرائط المزخرفة والغالية . وعادة لا يفتح اليابانيون الهدايا أمام صاحبها . ولكن إذا كان هناك تشجيع على فتحها ، افتح ببطء

وحرص . فتمزيق الورق أو فتح الهدية بسرعة يُعد إشارة إلى الطمع والجشع .

يعتبر اليابانيون المسافرون عبر البحار أن عملية شراء هدية مضیعة للوقت . ولكن كقاعدة عامة ، لا تحضر لليابان الكثير من الهدايا ، ولكن مجرد عدد محدود بدون تحديد الشخص الذي ستمطيها له . ففي المطار ، سيثيعونك رجال الجمارك في اليابان بنظرة ذات مدلول معين عندما تذكر لهم كلمة هدية (omlage) عند الإشارة إلى حقيبة منتفخة بمحتوياتها . وقد صاغ الغربيون كلمة جديدة لهذه الحقيبة التي تحمل الهدايا - omiagagr ، وهي كلمة مركبة من omilage والكلمة الإنجليزية متاع baggage مثل كلمة "متاع زائد" "excess luggage"

### رأس السنة اليابانية

يتم الاحتفال برأس السنة الجديدة بمجموعة كثيرة من الأطعمة الرمزية - الحبوب (الفصوليا ، اللوبيا) رمز الصحة الجيدة ، وبطارخ السمك رمز للثراء والرفاهية ، والحبار الجاف للسعادة ، بجانب عشاء منتصف الليل الذي يشمل شرائط المكرونة soba (والذي يرمز إلى حمل الحظ السعيد للسنة الماضية إلى السنة الحالية) . ومن الأطباق التقليدية أيضاً طبق الأوزوني ozouni ، وهو

عبارة عن طبق من الحساء يحتوي على كعكة أرز لينة وشديدة الالتصاق ، والتي يصاحبها عادة موت عدد من كبار السن من الاختناق وتظهر أخبارهم في صحف اليوم التالي . أما التوسو Toso فهو خليط من الساكي ومستخرجات الخضر المحلاة بالأعشاب ، وهو عادة يقدم أيضاً في هذه المناسبة .

فيإذا دعيت للاحتفال مع أحد العائلات فمن التقليدي أن تحضر معك كمية قليلة من النقود ملفوفة في أظرف خاصة لتقديمها للأطفال .

ومع حلول الساعة الحادية عشر مساءً ليلة رأس السنة الجديدة ، يقوم العديد من اليابانيين بزيارة ضريح الشينتو shinto وتقضي الأسر الأيام القليلة التي تلي ذلك إما في إجازة أو الجلوس بالمنزل لمشاهدة التلفزيون . ومن أكثر البرامج استحساناً من الجمهور برنامج كوهاكو -Kouha- ku ، وهو برنامج للمنافسة يستمر خمس ساعات بين أكثر المغنيين شعبية خلال العام ، ويحكمها عدد من المشاهير .



## الملبس والمظهر الخارجي

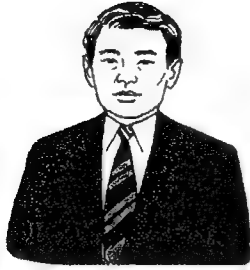
18

قد يفضل اللبس الغربي في الأماكن العامة ولكن كبار السن من اليابانيين يفضلون ارتداء الكيمونو -Kimo no، عند الاسترخاء في منازلهم. (لا تضع على الإطلاق، الجانب الأيمن من الكيمونو على الجانب الأيسر، لأن ذلك يرمز للموت).

أما الشباب فيتبعون آخر صيحات الموضة الأمريكية والأوروبية. وهناك موضة حالية، وخاصة بين المراهقين من اليابانيين ومن هم في العشرينيات من عمرهم، وهي موضة chapas tu أي (الشعر بلون الشاي tea hair)، وهي صبغ الشعر الأسود باللون البني. ومما يبدو أن كلا الجنسين يفضلان الشعر البني (فهو أكثر بساطة وينم على الفردية) ولكن بالنسبة للصداقات العابرة، ولكنهم يفضلون الشعر الأسود عند اختيار شريك المستقبل.

تتسم الملابس الخاصة بالعمل بالتحفظ . فالبديل  
السوداء التي تمت خياطتها بعناية فائقة ، مع الملابس  
الأخرى والاكسسوارات الغالية التي يفضلها كلا  
الجنسين وعادة ما يعتني الرجال بلبسهم حتى أثناء لعب  
الجولف أو في رحلات صيد السمك . ولكن بدل  
السهرة السوداء لا ترتدى في المناسبات الرسمية . لأن  
الجلوس في المطاعم التقليدية يكون على الأرض ،  
ولذلك فالجولنلات والفساتين الضيقة بمثابة مشكلة .  
وتقدم مطاعم الياوكا (من الحانات اليابانية  
التقليدية) أحياناً إلى ضيوفها اليوكاتا yukata (روب  
خفيف من القطن) ، والجيتا geta (القباقب الخشبية) ،  
والزوري zori (الصنادل) ، والتابي tabi الجوارب ذات  
الفتحة لتناسب سيور القباقيب والصندل .





## قراءة عن اليابانيين

19

إن السلوك الاجتماعي وقواعد الأدب التي تم شحذها عبر القرون ، شديدة الأهمية في المجتمع الياباني بجانب تعقيدها . فما يفعله الشخص دائماً ما ينظر إليه على أنه أقل أهمية من كيفية القيام بهذه الفعلة .

### الحركات والتعبيرات

— يتوقف معنى الضحك والابتسامات بين اليابانيين على الموقف نفسه . وعندما يشعر الياباني بالتوتر أو الإحراج ، فهو عادة يضحك ويتسم بعصبية . وقد يكون ذلك رد فعل لطلب غير مناسب أو إثارة قضية معينة خلال الحوار أو إلى خطأ غير مقصود من السلوك .

— يغطي اليابانيون أفواههم لعدة أسباب ، حيث أن إظهار الأسنان إشارة إلى العدوانية . ويسري ذلك

أيضاً على التثاؤب ، والكحة ، والإحراج (وعادة ما تفعل النساء ذلك) أو استخدام السواك علناً . (إن استخدام السواك لا يشير إلى طبقة معينة في اليابان ، فكل شخص يستخدمه) .

— إن ارتداء أعداد كبيرة من اليابانيين لأقنعة بيضاء من الشاش دائماً ما يكون مصدراً لحب الاستطلاع .  
وعادة ما يكون السبب أنهم يعانون من نزلات برد ولا يريدون نقلها إلى غيرهم من الأشخاص .  
— يستخدم اليابانيون حركة OK (الإبهام والسبابة على شكل حرف O) عندما يطلبون فكة من تحويلاتهم على هيئة عملات .

— يشير اليابانيون إلى الأنف عند الإشارة إلى أنفسهم .  
— من النادر أن يعبر اليابانيون عن غضبهم أو خيبة أملهم، ولكن عندما يعبرون عن هذه المشاعر فهي تبدو عادة أحد الأساليب التالية :

1- شفت النفس حتى يصدر صوت "shh" أو "sah" (ودائماً مصحوباً بحركة الرأس تجاه أحد الجانبين) .

2- تعبير خالي من الانفعال أو عدم رغبة مفاجئة في وجود أي اتصال بالعينين (قد يتجنب الياباني

- الاتصال بالعين حتى لا يبدو عدوانياً) .
- 3- ابتسامة أو إيماءة تنم عن نفاذ الصبر .
- 4- نظرات متكررة إلى ساعة الحائط أو ساعة اليد .
- 5- سؤال أحد المساعدين أو المترجم عن الوقت الباقي لانتهاء الاجتماع .
- 6- صمت بارد ويطء كرد فعل لسؤال ما .



## وسائل الترفيه



يعتبر اليابانيون منازلهم أماكن شديدة الخصوصية ، ومن النادر ، إن لم يكن على الإطلاق ، تقديم أي نوع من الترفيه فيها . كما أنه من النادر أيضاً أن تصحب الزوجات اليابانيات أزواجهن في أمسيات التسلية التي ترتبط بالعمل . (وفي حالة دعوة أحد الزوجات ، فقد يظهر الزوج بدونها ثم يقدم اعتذار عن عدم حضورها) . إن القاعدة العامة لرجال الأعمال المسافرين إلى اليابان عدم مصاحبة زوجاتهم إلا في حالة دعوتهم . فالزوج سيظل مشغولاً ساعات طويلة مع مضيفه ، وسيترك الزوجة في الفندق لتعاني من شعور قاس بالوحدة . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن دعوة زوجتك إلى مناسبة عمل (بما في ذلك التسلية) سوف يجعل معظم اليابانيين يشعرون بعدم الراحة . وعندما تبدأ بالشعور بالألفة

والراحة مع زميلك الياباني سوف يكون هناك فرص أكثر للاستمتاع بزيارة اليابان في صحبة أسرتك .

### عجائب المطبخ

إن الإفطار الياباني يشمل الأرز والأعشاب البحرية ، والخضروات المخللة ، والسّمك المجفف . أما الغداء أو العشاء فسوف يقدم لك بكل تأكيد السوشي sushi أو الساشيمي sashimi . وأحياناً يقدم اليابانيون للزائرين أنواع من الطعام شديدة الغرابة ، رغبة منهم في تقديم أفضل ما عندهم . وهذه الأنواع تشمل السمك الحي الذي يجب أن تأكله وعيناه تحديق فيك ، وقد يكون نوع من فرخ الضفدع أو السحالي التي تعيش في حقول الأرز، ونوع آخر شديد التنظيف - وإلا يصبح ساماً - من الأسماك المتفخة blowfish والتي يطلق عليه فوجو (fugu) . أما الأنواع الخاصة الإقليمية فتشمل أنواع مختارة (ولذيذة الطعم) من لحم الحصان الطازج الموجود في كيوشو .

إذا كانت لديك الرغبة في محاولة تناول أحد أو كل هذه الأصناف ، فسوف يسعد اليابانيون بذلك ، وإذا لم ترغب في ذلك ، فلن يندهشوا أيضاً . ومن ناحية أخرى، فإن أفضل أسلوب هو أن تقدم الشكر إلى مضيفك

لإعطائك مثل هذه الفرصة النادرة .

### منازل الجيشا

كلمة "جيشا" Geisha تعني "شخص موهوب" . وبالرغم من أن الكلمة لها دلالة إضافية بالنسبة للغرب وهي "الدعارة" (وهو احتمال مفهوم أحد الجنود الأمريكيين السكارى كان يقضي إجازته في اليابان) ، إلا أن الجنس لم يرتبط ، حديثاً ، بوسائل الجيشا الأصلية في الترفيه . (ويرجع أصل الجيشا إلى عام 1600 ، وكانوا ، بالمناسبة ، من الرجال) . وقد اعتادت العديد من العاهرات تسمية أنفسهن بالجيشا ، ولكن كل ياباني يعرف حقيقة الأمر .

وطبقاً لبعض التقديرات فهناك ، حالياً ، حوالي 1000 من الجيشا في اليابان . إن المحافظين على التقاليد اليابانية يستطيعون الغناء ، ويلعبون على الآلات اليابانية التقليدية، والرقص ، والتحدث بأسلوب شيق عن كل شيء تقريباً ، وكل ذلك في سبيل راحة الزبون واسترخائه . أما المناطق الخاصة بالجيشا (مثل جيون Gion وكيوتو) فهي غالية إلى حد لا يمكن تصديقه (5000 دولار للشخص عن كل ساعة ، ويمكن أكثر من ذلك) . كما تزداد ندرة هذه الوسيلة الفريدة في الترفيه .

إن الخبراء الحقيقيين في الثقافة اليابانية ، والجيشا لا

يقدرّون بمال ، ولكن معظم وسائل الجيشا للترفيه تتم من أجل إظهار مدى نجاح هذا النوع من الأعمال في تقديم وسيلة الترفيه إلى عملائها .

### المطاعم

عادة يدعو اليابانيين ضيوفهم على العشاء في أحد المطاعم اليابانية التقليدية حيث توجد المائدة في غرفة خاصة تغطي جدرانها بورق الأرز وتغطي أرضيتها بالتاتامي tatami ، وهو الحصر السميك .

ويجلس عادة ضيف الشرف (أو أعلى الأشخاص رتبة أو منزلة) في أقصى مكان ، في مواجهة باب الخروج . وقد بدأت هذه الثقافة منذ قديم الزمن - حيث أن هذا هو أفضل مكان ، يستطيع فيه الساموراي العظام من مقاومة أي هجوم من القتلة .

ويجلس الزوار على الأرض ، ويجب على الرجال الجلوس القرفصاء ، أما النساء فيجلسن وهن ركوع أو وضع أرجلهن تحتهن على أحد الجانبين . لا تقاوم رغبتك في التمدد . فمن المعتاد أن الأجانب عند محاولتهم أن يكونوا يابانيين ، قد يفقدون الإحساس بالكامل في أرجلهم . وهناك نوع آخر وهو الكوتاتسو Kotatsu (وهي منضدة توضع فوق فتحة على الأرض) . ويجلس

الضيوف وقد تدلت أرجلهم من خلال هذه الفتحة .  
وأثناء فصل الشتاء قد يوجد سخان كهربائي تحت المائدة.  
وفي المناطق النائية ، قد توجد نيران من فحم الكوك تحت  
المائدة ولحافاً لتغطية أرجل الجالسين .

وبعد جلوسك ، سيقدم لك الأوشيבורي oshibori  
(وهي قطعة من القماش مبللة وملفوفة بشدة) . وفي  
الشتاء تقدم هذه القطعة من القماش وهي دافئة ، وفي  
الصيف تقدم وهي باردة . على السيدات أن تأخذن  
حذرهن إذا كن يضعن مكياجاً .

### الساكي أولاً

يشرب كل شخص ، قبل تقديم الطعام ، عدة أكواب  
صغيرة من شراب الساكي sake ، وهو نوع من الخمور  
القوية المصنوعة من الأرز ، ولكن أصبحت البيرة أكثر  
شيوعاً . وتحتم التقاليد على ضرورة تناول الكوب الأولى  
في تناغم وانسجام بعد أن يتلو الضيف بعض كلمات  
الترحيب ويقول الكلمة التقليدية Kan pai والتي تعني حرفياً  
الكوب الجاف dry glass ، والتي تماثل كلمة حتى آخر  
قطرة . ومن المناسب أن يرد ضيف الشرف هذا النخب .

### استخدام العيدان الخشبية

إن تعلم كيفية استخدام العودان الخشبيان (hashi)



قبل الوصول إلى اليابان قد يوفر عليك وقتاً طويلاً .  
 (يعتقد أن أدوات المائدة الفضية تضيف مذاقاً غير مستساغ  
 على الطعام) . وبعد تعلم كيفية الإمساك بهذه العيدان  
 بطريقة سليمة يمكنك التدريب على الإمساك بحبوب  
 الفول السوداني . فإذا استطعت بسهولة التقاط عدد من  
 الحبوب يكفي لملء طبق عميق ، فهذا يعني أنك لن تجد  
 أي مشقة في تناول الطعام في أي مكان في اليابان .  
 وفيما يلي بعض القواعد الهامة :

- بالرغم من أن الأمر قد يبدو طبيعياً ، إلا أنه من  
 الوقاحة بمكان غرز العيدان رأسياً في طبق الأرز (فهى  
 تذكر اليابانيين بالبخور الذي يحرق في الجنازات) .
- لا تستخدم على الإطلاق العيدان الخشبية في الإشارة .
- عند التقاط الطعام من طبق مشترك لف العيدان في  
 حركة دائرية ثم التقط الطعام وتجنب تسرب الطعام  
 لمنع أي نوع من التلوث لطعام الآخرين . في حالة  
 وجود العيدان الخشبية ، حاول استخدامها .
- وأخيراً ، في حالة عدم استخدامك للعيدان الخشبية ،  
 ضعهما على الحامل الخاص بهما بعيداً عن الطبق أو  
 السلطانية .

### الوجبة نفسها

إن الطعام الياباني ، برغم من منظره الممتع ومذاقه الجميل ، إلا أنه يقدم بكميات أقل كثيراً من مثيلاتها في الكثير من الدول الأخرى . ولكن لسوء الحظ ، فإن الذين يتمتعون بشهية مفتوحة يمكنهم الحصول على طبق آخر من الأرز ، ولكن من الوقاحة طلب طعام أكثر من ذلك . يلتقط المضيف عيدانه ، كإشارة على بدء تناول الطعام، ثم يقول itadakimasu ، وهي الكلمة اليابانية التي تُمثل الكلمة الفرنسية bon appetit ، أو كما نقول بالعربية بالهناء والشفاء . وعند تناول الأرز ، فمن المناسب التقاطه في كتل صغيرة . وعادة ما يلتقط كبار السن سلطانية الأرز، ولا يخلطوا ، على الإطلاق ، الأرز بأي شيء آخر . وإذا تجرأت على إفساد نقاء الأرز بصب صلصة الصويا فإنك ستقابل بالتأكيد بنظرات الازدراء . إذا أردت المزيد من الأرز ، فمن المألوف ترك بعض حبات الأرز في السلطانية ، ثم ترك عيدانك الخشبية . إن الانتهاء من تناول كل الأرز يعني أنك قد انتهيت من تناول طعامك .

### الحوار والسجائر، وهاتورة الحساب

إن معظم اليابانيين لا يفضلون الانخراط في الحوار

أثناء تناول الطعام . ولذلك فعلى أهالي الغرب ، الذين يشعرون أحياناً بعدم الراحة في الصمت ، أن يقاوموا إغراء مواصلة الحديث لتجنب الصمت .

دائماً ما يتم تدخين السجائر أثناء تناول الطعام . ومن المقبول تماماً الامتناع عن التدخين ، ولكن تعد من غير اللياقة والبعد عن الذوق أن يطلب من المضيف والمدعوين الآخرين الإقلاع عن التدخين . وقد بدأت معدلات التدخين في الانخفاض حالياً في اليابان بين الرجال ولكن في تزايد ملحوظ بين النساء اليابانيات .

وعادة لن ترى فائورة الحساب بعد الانتهاء من طعامك . فالمضيف الياباني يدفع دائماً ، كما أن عرض فكرة تقسيم قيمة الطعام سلوك بعيد عن الذوق . وليس من التقاليد تقديم بقشيش . ولكن قبول دعوة على العشاء يجعلك مديناً بعشاء آخر لمضيفك ، ولرد هذا المعروف ، ادعوه ، فيما بعد ، لتناول الطعام في الخارج .

### تناول الطعام بمضردك

إن أكثر المشكلات شيوعاً بين زائري اليابان هو إيجاد مكان لتناول الطعام . فاختلاف أنواع المطاعم اليابانية الكبرى قد يدعو للدهشة ، حيث يوجد بعض من أحسن المطاعم في عمرات غير مرئية في الدور الأسفل ، وفي

الأبراج شديدة العلو . وعادة يذهب اليابانيون إلى الأماكن والمطاعم المألوفة لديهم ، والكثير من الأجانب يستسلمون للأمر الواقع ويتناولون طعامهم في الفندق أو أحد أفرع ماكدونالدز .

قد يساعدك في ذلك سؤال أحد اليابانيين ، ولكن في الكثير من الأحوال قد يخلق نوع من الالتزام للياباني لصحبتك لتناول الطعام . إذا لم يكن في مقدورك قراءة اليابانية ، اسأل الفندق الذي تنزل فيه عن مناطق الأكل التي يمكن أن ترتادها . وفي الكثير من المطاعم يعرض في النافذة عدد مذهل من "عينات من الطعام" shokuhin sampuru . وهذه الأطباق البلاستيكية تتفاوت من سلطانيات متواضعة من المكرونة المصنوعة من الحنطة السوداء soba وحتى أفخر الأطباق من جراد البحر lobsters . وما عليك إلا أن تشير إلى النادل بما تريد .

وتقدم مطاعم المدن الكبرى كل شئ من المطبخ الإيطالي والهندي والتايلاندي . ولكن معظم هذه المطابخ قد طعمت بال مذاق الياباني . فالطعام الصيني شديد التنوع عما يوجد في البلدان الصينية ، وقد تغطى البتزا بالذرة أو الحبار أو الأعشاب البحرية . وقد يحتوي الهوت دوج على مكرونة محمرة داخل الخبز .

وفيما يلي بعض أنواع الأطعمة اليابانية الشائعة والتي يمكنك تذوقها :

**التمبورا Tempura** : أسماك بحرية وخضروات مضروبة خفيفاً .

**الأودون Adun** : مكرونة غليظة وناعمة . تقدم باردة أو ساخنة .

**الأودين Oden** : مجموعة من كعك السمك والخضروات والبيض تقدم في حساء السمك .

**شابو - شابو shabu - shabu** : لحم ، وجمبري ، وخضروات تطبخ على مائدتك في ماء مغلي .

**ياكيتوري yakitori** : دجاج وخضروات مشوية في سيخ من البامبو .

**كوشياجي - كوشياكي Kushiage - Kushi-yaki** : أصناف متنوعة على أسياخ خشبية ، يقدم كل صنف على حدة حتى تقول كفى .

**كايسكي Kaiseki** : طعام ياباني تقليدي يتكون من العديد من الأطباق الصغيرة المرتبة برقة وأناقة .

**دون Don** : طعام يقدم فوق سلطانية الأرز .

أما اللحم البقري كوبي Kobe beef فهو أفضل (وبدون شك أغلاها) أنواع اللحم البقري في العالم .

فأبقار واجو Wago cows تنغذى فقط على البيرة (الجمعة) ويتم تدليك معدة البقرة بانتظام للتأكد من تداخل البيرة تماماً في اللحم (يتم وضع نوع من الحماية على أبقار الواجو حتى تضمن اليابان احتكارها لهذا النوع . وقد حدث مؤخراً حادثة لاقت رواجاً كبيراً في مجال الصحف والنشر حيث أقيمت دعوى بسرقة حيوانات منوية لبقر الواجو وعرضت في مزاد علني مقابل ثمن غير معلوم ، وذلك في الولايات المتحدة) .

#### بعد العشاء ، ماذا يحدث؟

يمكن أن يكون اكتشاف وسيلة للترفيه بعد وليمة في صعوبة العثور على مطعم . فهناك بعض النوادي التي ترعاها شركة أو مجموعة واحدة . أما النوادي الأخرى فأسعارها فلكية (ولا يعلن مطلقاً عن الأسعار) . ولكن لحس الحظ ، هناك العديد من النوادي ستفرض بأدب دخولك عندما ترى علامات التردد في عينيك .

إن الإيزاكايا Izakaiya (أماكن الشرب) مكان رائع لمقابلة اليابانيين . كما يوجد أيضاً البارات الصغيرة التي تشبه إلى حد ما أماكن الشرب الغربية . ويوجد في طوكيو ثلاثة أماكن رئيسية للترفيه وهي : الشينجوكو shinjuku ، والشيبويا shibuya ، والروبونجي Roppongi

وكلها تتحدث الإنجليزية وتظل مفتوحة حتى الخامسة صباحاً .

والروبونجي Roppongi ، بوجه خاص ، يستحق بعض الاهتمام فهو يعرف باسم "قطاع الأجانب" "foreigner's section" في المدينة ، وهو المكان الدولي الوحيد في اليابان . وفي هذا المكان يستطيع اليابانيون الاختلاط بالأمريكيين ، والاستراليين ، والأوروبيين ، والآسيويين ، والهنود ، فما عليك إلا أن تذكر جنسية ما وستجدها في العديد من المطاعم والبارات . وهو مكان هام لجميع القصص والمعلومات . وحتى إذا هفت نفسك، يمكنك أن تطلب حتى الهامبرجر .

### التجوال

توجد سيارات الأجرة في اليابان في جميع المدن الكبرى ، ولكن أسعارها شديدة الغلو . ولحسن الحظ ، تحظى اليابان بنظام النقل العام شديد التقدم . وتظهر أسماء المحطات ، في معظم المدن ، بالحروف الرومانية . ولكن من الأفضل حمل خريطة للمواصلات باللغتين - مع اسم الفندق الذي تنزل فيه . وضع في اعتبارك أن آخر القطارات في مدينة طوكيو تغادرها في منتصف الليل . فإذا لم تلحق آخر قطار فقد يكون من الضروري

استخدام سيارة أجرة .

إن الكثير من اليابانيين الذين يفوتهم آخر قطار عادة يقررون البقاء وسط البلدة والذهاب مباشرة إلى العمل في الصباح . وإذا اخترت البديل ، فهناك أماكن صممت لهذه المناسبات - Capuseru hoteru (الفندق الكبسولي Capsule hotel) وهي تشبه الأكفان المتراصة . وهذه الفنادق تتميز برخص أسعارها باستثناء فندق الحب الكبسولي (ولا تسأل) فهي تتسع لشخص يجلس أفقياً . ويجانب كونها مقصورات شديدة الصغر مثل الشرقة ، إلا أنها تحتوي على جهاز تكييف شديد الصغر ، وراديو ساعة ، ونور خافت ، وتلفزيون ملون وفيديو .

ولسوء الحظ ، فإن معظم الفنادق ذات السمعة الحسنة ترفض النزلاء الذين يصلون متأخرين بعد منتصف الليل . ولكن إذا فشلت في العثور على أي مكان آخر فهناك مسارح السينما الزرقاء التي تعمل طوال الليل وهي تعج برجال الأعمال الذين يعلو شخيرهم طوال الليل .





## المناسبات الاجتماعية

21

من المعتاد أن يعمل رجال الأعمال في اليابان لساعات طويلة ثم يلتقون مع أصدقائهم من الرجال حتى ساعات متأخرة . والقرارات الهامة وحل المشكلات الصعبة عادة ما تتم في المطاعم والبارات ، حيث قواعد الارتباط أقل استرخاءً ومرونة . والرجال الأجانب معرضون للتساؤل عن سبب إطلاقهم للحياتهم ، أو سلوك أخذ المواعيد من النساء في بلادهم . وقد يتعرض النساء الأجنيات إلى المعاكسات والغزل الذي يشعرهن بعدم الراحة . ولكن ليس من الصعب الوقوف في وجه مثل هذه السلوكيات .

### العادات اليابانية

إن اليابانيين ضمن أكثر الشعوب الآسيوية نهماً في شرب الخمر ، وهي سمة ترجع إلى نزعة المجتمع إلى كبت الفرد . وقد وجد العديد من اليابانيين الحرية في

تناول الكحوليات وأصبحوا شديدي الصخب بشكل غير عادي ، وهم حازمين فقط عندما يشربون حتى السكر (أو حتى وكؤوس الخمر في أيديهم) .

فيإذا مكثت في اليابان لمدة كافية ، فسوف تدعى لا محالة إلى قضاء الليل في أحد الهاشيغو hashigo (والتي تعني حرفياً "سلم الشرب") واعتبر هذه الدعوة إشارة إلى أنك أصبحت من الأصدقاء المقربين ، كما أن رفضك لها قد يعني نوعاً من الغطرسة والتكبر .

تبدأ الحفلة عادة بمكان فاخر وغالي التكلفة أيضاً ، ثم مع متابعة السهر ليلاً ستتقل إلى أماكن أرخص ثمناً ، حيث تقدم البيرة في زجاجات كبيرة يشارك في تناولها الجميع أو شرب زجاجات صغيرة . يجب ألا تصب الشراب لنفسك ودع الآخرين يفعلون ذلك . وبالتالي ، يجب أن تصب الشراب للآخرين كلما تسنح لك الفرصة . لا تطلب على الإطلاق من أحد أن يصب لك شرباً ، ولكن انتظر حتى يقدموه لك .

### الكاروكي : نجم في فيديو الموسيقى

يعني الكاروكي Karaoke ، حرفياً ، "الأوركسترا الفارغ" . وتتناوب مجموعات الأصدقاء والمعارف في نوادي الكاروكي على غناء الأغاني الشعبية لبعضهم

البعض . وتتسم معظم هذه النوادي بوجود منصة عليها ميكروفون وفوقها شاشة تليفزيون تعرض فيديو بصور قصة الأغنية مع ظهور كلمات الأغنية أسفل الشاشة .

وطبقاً لأحد التقديرات فإن ميكروفونات الكاروكي تشدو بأغانيها في اليابان حوالي 16.5 مليون مرة يومياً . وقد أثمرت هذه الظاهرة عن صناعة قدرها 10 مليارات دولار . وتقوم إحدى شركات الفيديو اليابانية ببيت موسيقى الكاروكي في المنازل اليابانية ، بناء على الطلب ، عبر خطوط التليفون . وقد استطاعت شركة آساكا للبيرة Asaka Beer Corporation إلى تصنيع نوع من البيرة المضاف إليها القليل من الهيدروجين تساعد المغنين على اكتساب النغمات العالية .

توقع أن يطلب منك الغناء ، على الأقل ، ولو مرة واحدة . والجهل بالموسيقى اليابانية لن يفلح في إنقاذك ، وإن أية محاولة مهما كانت ضئيلة سوف تقابل بالتحية والتصفيق . ومن الأغاني الإنجليزية التي تلقى شعبية هي:  
I left my heart in San Francisco, Yesterday , My)

(way, The girl from Ipanema , country roads . أما النوادي ذات المستوى الأعلى فيوجد بها غرف خاصة يستطيع أن يجتمع بها الأصدقاء للغناء والشرب حتى

شروق الشمس . وبعض هذه النوادي لديها مضيفات يقدمن الشراب ، ويتحاورن ، ويتبادلن الغناء مع شخص آخر أو الرقص معك .

إن الغناء الكاروكي هو أحد الأساليب المعدودة والمقبولة والتي يمكن الفرد من خلالها أن يقدم موهبته بدون أن يوصم بالمعجرفة أو الأنانية . فهو يوفر الرغبة الحقيقية لكسب الحق كفرد بدون تعريض فرصتك - للقبول من باقي المجموعة - للخطر ، وهي طريقة ممتازة لخلق علاقات حميمة مع اليابانيين .

### الجولف

إن الجولف من الرياضات المستوردة حديثاً من الغرب وهي لعبة الطبقات العليا في جميع أنحاء آسيا ، كما أن اليابانيين مولعون بالجولف إلى حد الجنون "gorufu Richigal" . وقد تنوعت أساليب اليابانيين في لعب الجولف ، بما في ذلك استخدام السيدات من كبار السن بدلاً من الصبية الذين يحملون كور وعصي الجولف ، وأخذ استراحات طويلة للغداء ثم الغطس في الحمامات بعد كل جولة .

نظراً لأن معظم ملاعب الجولف تقع في مناطق بعيدة عن المدن ، أصبح اليابانيون يرسلون عصاهم عن طريق

خدمة التسليم takyubin . وقد لاقت هذه الطريقة رواجاً كبيراً بحيث أصبح في العديد من ملاعب الجولف مندوب لخدمة التسليم ولديه مكتباً دائماً في النادي للقيام بهذا العمل . إن لعب الجولف مع زميل ياباني يعطيك ميزة القيام بنشاط مشترك بدون الحاجة إلى اتصال شفهي قوي . إن العضوية في ملاعب الجولف شديدة التكلفة ولكن بدأ ظهور الملاعب في المدن التي يمكن دخولها بالسيارة والتي تفتح ليل نهار ، وانتشرت في جميع أنحاء اليابان . ونتيجة لنقص في المساحة ، استطاع البعض عمل ملاعب على أسطح البنايات في وسط البلد . أو يمكنك استخدام آلة محاكاة الجولف ، حيث تجد ملعبك المفضل وقد انعكس على شاشة خيالية ، ويتم متابعة ضربة الكرة التي تقذف بها ، كل ذلك على شاشة الفيديو .

### السومو

إن السومو sumo أكثر الرياضات اليابانية قدماً ، وكانت تشاهد في الأصل كجزء من عملية زراعة الأرز وأثناء مواسم الحصاد . أما اليوم فهناك الكثير من الطقوس التي تسبق المباراة وتليها أيضاً ، وحيث يوجد عدد هائل من الرجال يرتدون لباساً من الحرير كستار للعورة ويمسكون ببعضهم البعض (وعادة تستمر الجولة

أقل من دقيقة) حتى يهرع الخاسر خارج الحلبة أو يقضى عليه ويقع داخلها .

يعيش مصارعو السومو في اسطبلات heya حيث يتدربون ويأكلون كميات هائلة من السمك والخضروات، والتوفو tofu ، والأعشاب البحرية ، والبيض والأرز ، ثم يتلو ذلك شرب البيرة . وبعد أن يستمتعوا بالطعام ، يخلدون للنوم حيث يتحول الطعام إلى دهون . إن أحد القتلائل من لاعبي السومو الأمريكيين كونيشيكي Konishiki (واسمه Salevaa Atisnoe وهو اسمه الهاواي) ، كان يُعد أثقل لاعبي السومو وزناً على مدى العصور ، حيث كان وزنه 219.5 كيلو جرام (484 رطل) . وهناك أمريكي آخر من هاواي واسمه اكيبونو Akebono (واسمه الأصلي في هاواي Chad Rowhan) . وهو يعني "الفجر" والذي أصبح أول بطل للأبطال من الأجانب (yokuzuna) .

ويصنف مصارعو السومو شعورهم منذ القرن الثامن عشر على شكل أشرطة معقودة تنزلق إلى أسفل بدهن له رائحة مميزة وعندما يحالون على المعاش يتم قص هذه الأشرطة المعقودة بحضور كبار السن من المصارعين . وهذه الصفات هي بمثابة رموز للجنس ، وتظهر صورهم

مع صديقاتهم من النساء صغيرات الحجم من عارضات الأزياء الشهيرات في جميع صحف اليابان . ولسوء الحظ فإن مسابقات المحترفين تعقد ست مرات فقط في السنة ، والتذاكر ، إن وجدت ، تكون غالية بشكل غير عادي . ولكن لحسن الحظ فإن السومو بجولاتها القصيرة مثالية للإذاعة عبر التلفزيون وللإذاعة المباشرة .

### باتشينكو

إن اللعبة اليابانية الأولى داخل المنازل عبارة عن لعبة الكرة والدبابيس الرأسية vertical pinball game ، وعادة ما يلعبها اليابانيون في أروقة وممرات مزينة ومزخرفة . وهي تسمى الباتشينكو Pachinko . ومدمنو الباتشينكو تتراوح أعمارهم من المراهقين وحتى الجدات ، ومن الزوجات في المنازل وحتى رجال الأعمال . ويحصل الفائزون على جوائز (حلوى ، معجون أسنان ، جوارب) ، والتي يمكن تغييرها بنقود في أقرب سوق سوداء ، التي توجد خلف هذه الأروقة .

وأصل اللعبة يقوم على قذف كرات حديدية صغيرة إلى أعلى كل على حدة ، ولكن اليوم تنوعت هذه اللعبة بحيث تضمنت "آلة مثل البندقية الآلية" ، "ولعبة النار السريعة" ، "أسلوب لاس فيجاس" ، "واللص ذو

الذراع الواحدة" ، وحتى أجهزة تركيب داخل أجهزة التليفزيون . ويعد معهد تكنولوجيا الباتشينكو Institute of Pachinko Technology ، واحد فقط من عدة مدارس تقدم التوجيهات الخاصة ببعض النقاط الهامة في لعبة الباتشينكو للاعبين الجادين .

إذا كنت ترغب في المحاولة ، فيجب أن تتوقع صوت ضربات الكرات مصحوبة بموسيقى صاخبة وأضواء فلورستية تعمي العيون ، وسحب من دخان السجائر وأحياناً نظرات تحدق فيك من بعض اليابانيين المستمتعين بوقتهم .

### المسرح الياباني : نوه وكابوكي

إن العالم البطيء والساحر لمسرحية نوه Noh كان هو المفضل لدى النبلاء العسكريين اليابانيين في العصور الوسطى . فالأقنعة ، والغناء ، وأماكن الجلوس المتفرقة ، والآلات الموسيقية الإضافية المصاحبة (مثل الفلوت والطبول) كلها تنوم مغناطيسياً . وعادة تدور المسرحيات حول شخصيتان ، أحدهما روح مسجونة والأخرى قسيس متجول وهائم . وفي ليالي الصيف ، تعرض هذه المسرحيات أحياناً تحت أضواء النجوم التي تزيدها ضوءاً الشعلات المضئية .



وبالرجوع إلى الوراء نجد أن رقصة أحد السيدات المرحات والمستفزات واسمها أوكوني ، كابوكي ، Okuni Kabuki (والتي تعني حرفياً مهارة الرقص الغنائي) أصبحت الخيار الثقافي لليابان التجارية في القرن السادس عشر . وعند منع المناظر الجنسية الصارخة لمسرحيات الكابوكي الأولى عن طريق الحكومة المحافظة، حل محل الممثلات رجال يمثلون شخصيات نسائية والمعروفون في اليابانية باسم أوناجاتا onnagata . وبحلول القرن العشرين أصبح الأوناجاتا أكثر تمثلي الكابوكي شهرة . وتحول الكابوكي بسرعة إلى مسرحية كل ممثلها من الرجال .

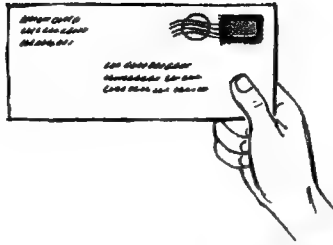
وعلى عكس مسرحية النوه فإن من خواص الكابوكي الأزياء الفخمة (التي تضطر الممثلين إلى القيام بحركات مبهرة) ، والماكياج الصارخ (القرمزي = العدالة ، والأزرق = الشر) وخشبة المسرح المصممة بجمال وذوق والمملوءة بالخدع مثل الأبواب المسحورة . ويظل عرض المسرحية طوال اليوم ، ومن المعتاد أن يغادر الجمهور المسرح للحصول على وجبة خفيفة بينما المسرحية لازالت تعرض .



## جمل يابانية ثابتة

22

باليابانية	بالعربية	بالإنجليزية
<b>Hai</b>	نعم	yes
<b>Lie</b>	لا	no
<b>Ohayo - gozaimasu</b>	صباح الخير	Good morning
<b>Konichiwa</b>	صباح الخير	Hello (day time)
<b>Konbanwa</b>	مساء الخير	Hello (evening)
<b>Moshi - moshi</b>	آلو (في الهاتف)	Hello (telephone)
<b>Sayonara</b>	مع السلامة	Good - bye
<b>Dozo</b>	من فضلك	Please
<b>Arigato</b>	شكراً	Thank you
<b>Hajiememashite</b>	لقد سعدت برؤيتك	pleased to meet you
<b>Sumimasen</b>	عفواً ، أنا متأسف	excuse me ; I am sorry
<b>Walashi wa - desu</b>	اسمي كذا	My name is ...
<b>Wakarimasen</b>	لا أفهم	I don't understand
<b>Eigo o hanashi-masu ka?</b>	هل تتحدث الإنجليزية؟	Do you speak English?
<b>Ashita oai deki masu ka?</b>	هل نستطيع أن نتقابل غداً	Can we meet tomorrow?



## المراسلات



عموماً ، فإن نظام ترتيب المعلومات في عنوان بريدي  
ياباني (يكتب بالحروف اللاتينية) يماثل في معظمه  
الأسلوب المتبع في الدول الغربية . وعلى سبيل المثال :

**Mr. Ken Murakami, Vice President**

**Kansai Telecom Co., Ltd.**

**1111 - 3 - chome, Yamato - dori**

**Kita - Ku**

**Osaka 557**

ومن المفيد معرفة الكلمات التالية في العناوين :

**kita** (شمال) **Minami** (جنوب) **Higashi** (شرق) **Ni-**

**shi** (غرب) و **chua** (وسط) .

التواريخ اليابانية مختصرة . فعلى سبيل المثال

H.8.2.29 تعني 29 فبراير ، 1996 في السنة الثامنة من

حقبة حكم هيساي Helsei era . أما بالنسبة للأغراض  
الدولية في مجال العمل قد يكتب اليابانيون التاريخ  
كالآتي 96.2.29 أو 29.2.96 .



## أرقام هاتفية هامة ومفيدة

24

هذه أرقام محلية في اليابان . وإذا كان الطلب من خارج اليابان فيجب أن تستخدم الكود الدولي لدولتك ثم الكود الخاص باليابان (81) . وعند طلب مكالمات خارجية من داخل اليابان ، أدر رقم (0) قبل الرقم الكودي للمدينة المطلوبة .

0051 — العامل الآلي الدولي

119 — المطافي / الإسعاف

110 — الشرطة

(3) 3501 - 0110 — شرطة طوكيو ، بالإنجليزية

(0120) 461 - 997 — خط النجدة الياباني ،

الطوارئ - الاتصال مجاناً

(3) 3456 - 2111 — الخطوط اليابانية

(3) 3503 - 4400 — الاستعلامات السياحية بطوكيو

— مكتب السياحة باليابان (مجاناً)

اليابان الشرقية 800 - 222 (0120)

اليابان الغربية 800 - 444 (0120)

— السكك الحديدية اليابانية 0111 - 3423 (3)

بالإنجليزية

— البريد السريع - طوكيو 4300 - 3521 (3)

— البريد السريع - مجاناً في اليابان 003200 (0120)

— افيز Avis لتأجير السيارات 0919 - 3496 (3)

— هيرتز (Hertz) لتأجير السيارات 3631 - 3349 (3)



## كتب وعناوين شبكات الإنترنت

25

**The Japanese Mind : The Goliath Explained** , by Robert C. Christopher . Linden Press : Simon & Schuster, New York, USA, 1983. One of the best books about contemporary Japanese society. The author is an experienced journalist with an indepth knowledge of Japan .

**Japanese Etiquette and Ethics in Business**, by Boye DeMenthe. NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, USA, 1991. Explains the habits and beliefs that have come to epitomize the Japanese character and business personality .

**Culture Shock! Japan**, by Rex Shelly. Graphic Arts Center Publishing Company, Portland, Oregon, USA, 1993. A humorous introduction to many of the seemingly incomprehensible facets of Japanese culture . Provide Foreigners preparing for a lengthy stay in Japan with helpful tips.

**Learning to Bow**, by Bruce Feeler. Houghton-Mifflin Company, New York, USA, 1992. Examines bowing as a metaphor for Japan's unique culture .

**Japanese Business Etiquette**, by Diana Rowland. Warner Books, New York, USA, 1988. A short easy-to-read explanation of key etiquette elements, from a woman's point of view.

---

## Internet Addresses

### **World Wide Web Servers in Japan**

<http://www.ntt.jp/SQUARE/www-in-JP.html>

### **Yahoo! Japan**

<http://www.yahoo.com/docs/info/bridge.html>

### **Cyberspace Japan**

<http://www.csj.co.jp/index.html>

### **Japan Telephone Directory** (for Tokyo, Osaka and Kyoto, in English)

<http://www.pearlmet.org/jtd/>

### **JIN : Japan Information Network** (Japan Center for Intercultural Communications)

<http://jin.jcic.or.jp/>

### **Usenet Group**

[clari.world.asia.japan](mailto:clari.world.asia.japan)











## النجاح

في المعاملات التجارية الدولية  
ليس فقط نجاح لمنتجك أو خدمتك  
أو شروطك أو مواعيد تسليمك للمنتج

## النجاح

في مجال المعاملات التجارية  
هو نجاح للشعوب والتقاليد والعلاقات

## جواز سفر / الياباني

سيساعدك على :

✓ تجنب الأخطاء في السلوك الاجتماعي

✓ التعرف على قيم اليابانيين

✓ تفهم الأسباب وراء أساليبهم

✓ تطوير أسلوب المفاوضات بطرق

لا تغادر بلدك بدون جواز سفر

Bibliotheca Alexandrina



0296665

**Arab Nile Group**

CAIRO - EGYPT

I.S.B.N 977 - 5919 - 44 - 4

**WORLD TRADE PRESS®**

Professional Books for International Trade  
California, USA